



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**Konkurenceschopnost společnosti**

**Company Competitiveness**

Student: Bc. Ivana Koplíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ivana Koplíková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Konkurenceschopnost společnosti**  
**Company Competitiveness**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska
  3. Profil společnosti
  4. Aplikační část
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

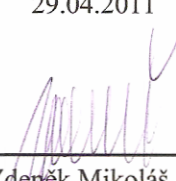
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: The Free Press, 1985. 557 s. 978-00-2925-090-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

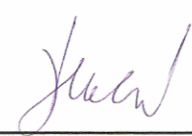
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci Konkurenceschopnost společnosti, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Hany Štverkové, Ph.D. Všechny literární a jiné odborné zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Šterkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce.

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Teoreticko-metodologická východiska.....</b>	<b>10</b>
2.1 Vymezení základních pojmů a definic .....	10
2.1.1 Konkurence .....	10
2.1.2 Konkurenceschopnost .....	12
2.1.3 Konkurenční prostředí .....	17
2.2 Vybrané metody a techniky k posouzení konkurenceschopnosti.....	18
2.2.1 PESTE analýza .....	19
2.2.2 Porterova teorie konkurenčních sil .....	21
2.2.3 SWOT analýza.....	24
2.2.4 Podnikatelský potenciál .....	28
2.2.5 Pasportizace podnikatelského prostředí.....	32
<b>3 Profil společnosti.....</b>	<b>34</b>
3.1 Historie společnosti.....	34
3.2 Základní údaje o společnosti .....	35
3.3 Charakteristika produkce společnosti.....	37
3.4 Ekonomické údaje.....	41
<b>4 Aplikační část.....</b>	<b>43</b>
4.1 PESTE analýza.....	43
4.1.1 Politicko-právní faktory .....	44
4.1.2 Ekonomické faktory.....	45
4.1.3 Sociálně-kulturní faktory .....	49
4.1.4 Technické a technologické faktory.....	51
4.1.5 Ekologické faktory.....	52
4.1.6 Shrnutí PESTE analýzy.....	52

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	54
4.2.1 Nově vstupující podniky .....	54
4.2.2 Nebezpečí substitučních výrobků .....	55
4.2.3 Vyjednávací síla zákazníků .....	55
4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	57
4.2.5 Konkurence v odvětví .....	58
4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	59
4.3 SWOT analýza .....	60
4.3.1 Silné a slabé stránky společnosti .....	60
4.3.2 Příležitosti a ohrožení společnosti .....	62
4.3.3 Shrnutí SWOT analýzy .....	63
4.4 Podnikatelský potenciál.....	64
4.4.1 Analytická fáze řešení.....	64
4.4.2 Syntetická a synkretická fáze řešení .....	68
4.4.3 Projekční fáze řešení .....	70
4.4.4 Shrnutí podnikatelského potenciálu.....	71
4.5 Návrhy a doporučení.....	72
<b>5 Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

V současné době by se těžce hledal podnik, který by nechtěl disponovat jistou konkurenční výhodou či konkurenčním potenciálem a mít tak šanci, v rychle se měnícím podnikatelském konkurenčním prostředí, obstát v konkurenčním boji mezi jednotlivými konkurenty.

Snahou každého nejen efektivně řízeného a výkonného podniku, který si přeje uhájít svou pozici v dnešním silně konkurenčním prostředí na trhu, by mělo být udržení nebo rozvíjení vlastní konkurenceschopnosti podniku, a to za pomoci zjištění svých konkurenčních výhod a potenciálů.

Cílem diplomové práce je teoretické vymezení problematiky konkurenceschopnosti společnosti a vybraných metod prakticky aplikovaných na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s., která se zabývá pivovarnictvím a sladovnictvím. Dalším záměrem zpracování diplomové práce je zjištění tržní pozice, efektivnosti funkcí a potenciálu společnosti. Dále pak po shrnutí výsledků analýzy a následného zhodnocení, navrhnout případné efektivní změny, které by mohly napomoci ke zlepšení situace ve zkoumané oblasti trhu.

Pro zpracování této diplomové práce byly zvoleny metody analýzy a rozborů, a to provedení analýzy PESTE, kdy budou zkoumány vlivy jednotlivých faktorů na společnost. Těmito faktory jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické, technologické a ekologické vlivy. Dále bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde bude postupně rozebrána stávající konkurence v odvětví, hrozba potenciálních nových konkurentů a nových substitutů a dohadovací schopnost dodavatelů a kupujících. Další zvolenou metodou je SWOT analýza, pomocí níž budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Zpracovaná SWOT analýza pro jednotlivá období bude základem pro diagnostikování konkurenceschopnosti z hlediska potenciálů, jímž bude zjišťováno, zda společnost disponuje potenciálem a pokud ano, v jaké výši. V souvislosti s realizováním všech metod bude proveden monitoring a pasportizace.

Struktura diplomové práce je rozčleněna do tří oblastí. Nejprve se zabývá teoretickou částí, která obsahuje teoretické poznatky z oblasti konkurenceschopnosti a poté praktickou částí, která je aplikována na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s.



První část diplomové práce zahrnuje vymezení základních definic a pojmů souvisejících s konkurenceschopností, a to definování konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody, potenciálu, konkurenčního prostředí a vybraných metod diagnostikování a analýzy. V druhé části je charakterizován profil společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s., na které jsou později v třetí části aplikovány poznatky z teoretické části týkající se konkurenceschopnosti. Dále tato kapitola obsahuje analýzy a návrhy vedoucí ke zlepšení postavení zkoumané společnosti na konkurenčním trhu.

## 2 Teoreticko-metodologická východiska

Tato kapitola je zaměřena na teoretické vymezení základních pojmů a definic týkající se problematiky konkurenceschopnosti. Dále pak metody a techniky, které slouží k měření a hodnocení různých faktorů konkurenceschopnosti, které jsou využity v aplikační části diplomové práce.

### 2.1 Vymezení základních pojmů a definic

V této problematice jsou velmi často využívané pojmy, jako je konkurence a konkurenceschopnost. Je mezi nimi významný vztah. Podnik působící v daném prostoru, tedy v určitém odvětví na trhu se nachází v situaci, kdy se jednotliví prodejci výrobků či služeb snaží získat přízeň zákazníků jistou konkurenční výhodou. Takovýmto prostorem se označuje konkurenční prostředí.

#### 2.1.1 Konkurence

Pro pojem konkurence existuje mnoho různých definic a vymezení, a to jak z hlediska ekonomického, tak i etického, kulturního, sociálního, politického, apod.

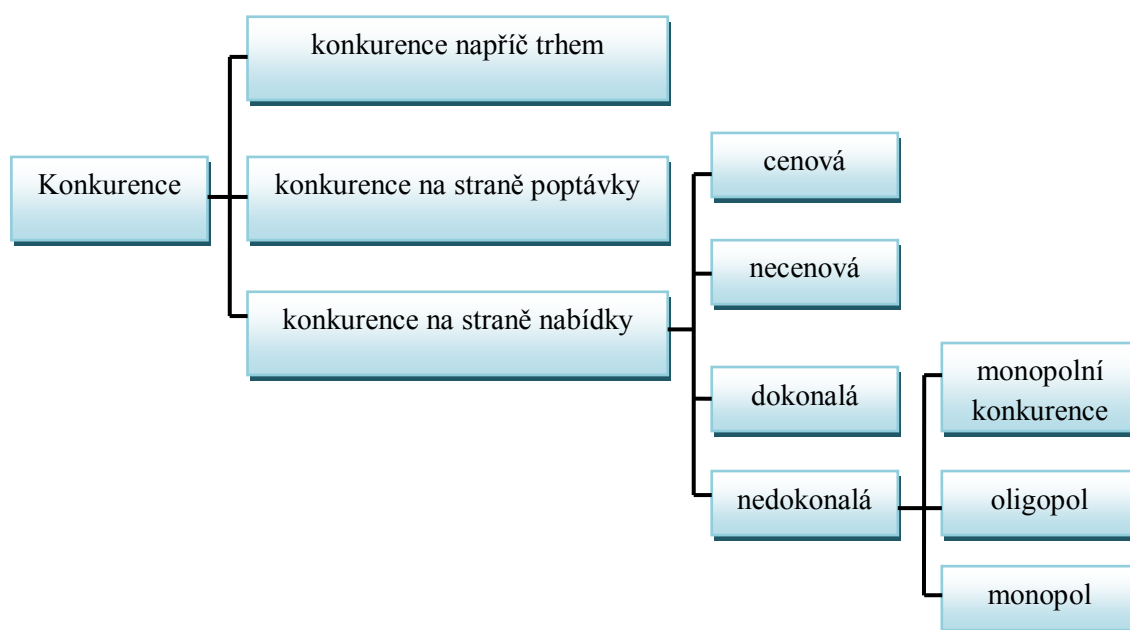
Pomocí slovníku cizích slov konkurence představuje soupeření, soutěžení nebo také projev hospodářské soutěže. [38]

*Konkurence je otevřená množina konkurentů, která vytváří v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.* [1; s. 13]

Z pohledu mikroekonomie lze konkurenci definovat jako určitou rivalitu mezi prodávajícími či kupujícími stejného nebo podobného zboží. Označuje se tak konkurence napříč trhem, tzn. střet nabídky a poptávky. Konkurence z mikroekonomického pohledu má množství různých forem a projevů. Konkurenti si v závislosti na tržních okolnostech mohou

konkurovat např. cenou nebo reklamou. Zkoumá se chování podniku v konkurenčním prostředí, a to podle míry dokonalosti či nedokonalosti konkurence. [6]

Obrázek č. 2.1 **Formy konkurence z pohledu mikroekonomie**



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 66. ISBN 80-247-1277-6.

Konkurence vyjadřuje zobrazení vztahu mezi dvěma a více subjekty, které lze pojmenovat konkurenty.

***Aby se konkurent mohl zapojit do konkurenčního vztahu, musí splňovat alespoň tyto dva předpoklady:*** [6; s. 65]

- ***musí být konkurenční*** – tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- ***a musí mít konkurenční zájem*** – musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí.

Jednotlivá různorodá pojetí pojmu konkurence pocházející z různých odborných vědních disciplín ve většině případů vychází z předpokladu, že nejsme na trhu v rámci určitého odvětví jediní, kteří nabízejí zákazníkům stejné nebo podobné výrobky, ale nacházíme se v určitém konkurenčním prostředí, kde každý podnik usiluje o to, aby byl lepší než my. Takovéto soupeření mezi jednotlivými podniky vytváří konkurenci.

Zorných úhlů, kterými se dá nahlížet na pojem konkurence je nepřehledné množství. Pojetí z hlediska chápání ekonomů, manažerů a podnikatelů tj. např. z hlediska marketingu, mikroekonomie, názory autorů na tuto problematiku v různých odborných ekonomických publikacích by v dnešní době nemělo být ovlivňováno pouze tzv. tvrdými faktory, kterými ekonomické vlivy jsou, ale měli by brát v potaz i mimoekonomické tzv. měkké faktory, jakými jsou vlivy sociální, sociologické, politologické, ekologické apod.

### **2.1.2 Konkurenceschopnost**

Podniková teorie a praxe se nejčastěji zabývá ekonomickým uvažováním a neorientuje se dostatečně na ty předpoklady, které mohou toto uvažování převyšovat. Přestože se dále diplomová práce bude zabývat především tzv. tvrdými stránkami zkoumání konkurenceschopnosti, nedílnou součástí analýzy konkurenceschopnosti jsou i tzv. měkké stránky, kterými se zabývá nová dimenze pojetí konkurenceschopnosti podniku, jako je např. model IDINMOSU.

**Výraznými složkami konkurenčního potenciálu modelu IDINMOSU jsou: [6]**

**Identita** podniku je souborem vnějších a vnitřních znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jedná se, o nalezení vlastního já podniku v okolním světě. V současné době je stěžejním faktorem konkurenceschopnosti.

**Identitu podniku lze vymezit pěti stěžejními znaky:**

- **idea** – nosná myšlenka reprezentující podstatu existence firmy, která je jádrem podnikové mise a proniká jako vize celým podnikem a koncentrovaně vyžívá do podnikatelského záměru,

- **totem** – reprezentační místo ideje – lokalita, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby,
- **design** – estetický, audiovizuální apod. obraz ideje rozvíjené totemem a dalšími znaky identity,
- **rituál** – chování, komunikace, procesy apod. odvozené z ideje a realizující její obsah,
- **inovace** – proces přeměny ideje, totému, designu a rituálu do nových vývojových forem.

**Integrita** podniku je dána její soudržností. Zahrnuje dva protiklady podniku. Na jedné straně je její pružnost a dynamičnost dána tím, že zaměstnanci a jednotlivé složky podniku mají svou vlastní identitu, na straně druhé se vlastní identita jednotlivců spojuje s podnikem. V případě, že neexistuje některý ze znaků, může se podnik dostat do ekonomických a jiných problémů.

**Mobilita** je potenciálem podniku ve formě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně podniku. Projevuje se jako pohyb podniku v časoprostoru, tzn. přemisťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností podniku.

**Suverenita** charakterizuje postavení podniku v podnikatelském prostředí. Podnik je suverénní, pokud má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a jestliže má možnost rozhodnutí realizovat.

V případě, že jsou jednotlivé složky v podniku nevyzrálé, existuje podstatné riziko ohrožení zdravého rozvoje podniku, z tohoto důvodu je lepší nehledat konkurenceschopnost jen z hlediska finančního zdraví nebo v oblasti marketingu, ale i z pohledu dalších dimenzí, tzn. z pohledu identity, integrity, mobility a suverenity.

Podle slovníku cizích slov lze konkurenceschopnost definovat jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, resp. s konkurencí. [39]

*Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. [1; s. 13]*

Pokud podnik chce být konkurenceschopný, musí disponovat potenciálem, který dokáže vnímat i konkurenci. Konkurenceschopnost podniku je dána udržováním dynamické rovnováhy mezi složkami podnikového potenciálu, a to rozložením na silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. [6]

**Konkurenceschopnost** lze chápat **jako potenciál**, ten pochází z latinského slova potentialis a znamená schopnost výkonu nebo souhrn možností a schopností. [2]

Definice potenciálu dle slovníku cizích slov je souhrn schopností nebo také celková možnost něco udělat. [40]

Podstatou podnikové dynamiky je rozvíjení skrytého hodnotového potenciálu, a to především za pomoci budování inovační infrastruktury společnosti.

K tomu slouží **kritéria rozvoje podnikání pro 21. století** tzv. jedenáctero přikázání: [3]

1. Neřídte se pravidly převládajícími ve vašem oboru.
2. Inovuj, nebo nepřežiješ!
3. Prozkoumejte svůj podnik, najděte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.
4. Zaměřte se na rychlost a akceschopnost.
5. Buďte proaktivní a experimentujte.
6. Bořte hranice.
7. Neustále využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.
8. Globalizujte svou reálnou i vědomostní základnu.
9. Přiznejte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás.
10. Udělejte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.
11. Vytvořte si nástroje sledování strategických přínosů.

Podstata konkurence je v její konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost lze považovat za jednu z podob podnikatelského potenciálu. [6]

**Podnikatelský potenciál** je rozdíl mezi tím, co je, a co by mohlo nebo mělo být. Jedná se o pravděpodobnou změnu, kterou bychom měli vyhledávat a usilovat o ni i za předpokladu, že často vyvolává odpor k potřebné změně. Pobízí především k umocnění příležitosti

podnikatelského potenciálu již existujícího nebo ke vzniku podnikatelského potenciálu zcela nového. [7]

Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se vyznačuje všeobecnými a speciálními charakteristikami. Všeobecnými charakteristikami chápeme existenci potenciálu jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Jedná se tedy o pravděpodobnou změnu, která často vyvolává odpor ke změně, ale také je potřeba ji chápat jako příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku potenciálu nového. Speciálními charakteristikami rozumíme skutečnost, že existuje vnější omezující potenciál podniku nebo takový potenciál, který nabízí příležitost umocnění potenciálu. [6]

Porter pojem konkurenceschopnost definuje jako určitou schopnost vytvořit, získat či udržet si konkurenční výhodu. **Konkurenční výhoda** vzniká z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Tato hodnota má převyšovat náklady podniku na její vytvoření. Hodnotou se rozumí to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Vyšší hodnota vychází z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurenti za stejnou užitnou hodnotu. Nebo že podnik poskytne jistou zvláštní výhodu, která vynahradí stav vyšší ceny. [9]

#### **Typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt: [1]**

- skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu,
- skupina konkurenčních výhod vázaných na finanční systém koupě,
- skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu,
- skupina konkurenčních výhod spojených s ekologickou charakteristikou produktu,
- skupina konkurenčních výhod vázaných na balení produktu,
- skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu,
- skupina konkurenčních výhod vázaných na informace poskytnuté odběrateli o produktu,
- skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami,
- ostatní konkurenční výhody spojené s produktem.

#### **Konkurenční výhody vázané na producenta: [1]**

- skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na cenu,
- skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na systém koupě,
- skupina konkurenčních výhod producenta spojených s jakostí a kvalitou,

- skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na ekologii,
- skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na balení,
- skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na logistiku a dopravu,
- skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na získávání a sdílení informací,
- skupina konkurenčních výhod producenta spojených s distribučními trasami a liniemi,
- skupina konkurenčních výhod producenta spojených se servisním zázemím,
- ostatní konkurenční výhody producenta.

Pravidelným a důsledným monitorováním chování konkurence a rychlým reagováním na zjištěné informace, se může získat jistá relativní výhoda.

Relativní výhoda se může přeměnit na konkurenční výhodu, a to v případě, že je identifikovaná výhoda podniku smysluplná pro cílové zákazníky, dále pak pokud je tato výhoda snadno udržitelná po určitou stanovenou dobu a jestliže ji nelze lehce napodobit konkurenty.

**Konkurenční výhody lze rozčlenit do několika kategorií, jako např.: [5]**

- **nákladová výhoda** – dosažení nižších nákladů než konkurenti, což umožňuje snížit cenu oproti konkurenci,
- **diferenciační výhoda** – významné odlišení nabízené produkce, které přinese větší uspokojení přání a potřeb zákazníků než u konkurence,
- **marketingová výhoda** – dosažení dominantního postavení na trhu za pomoci marketingových aktivit v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinaci.

Konkurenceschopnost lze považovat za soubor určitých předpokladů, kterými se podnik snaží uspět na trhu a stát se tak lepším než ostatní. Těmito předpoklady jsou konkurenční výhody, které podnik využívá pro zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu.

V diplomové práci budou využity především metody zkoumající tzv. tvrdé stránky analýzy konkurenceschopnosti, ale v rámci aplikační části bude nastíněna i tzv. měkká stránka konkurenceschopnosti v dané společnosti.

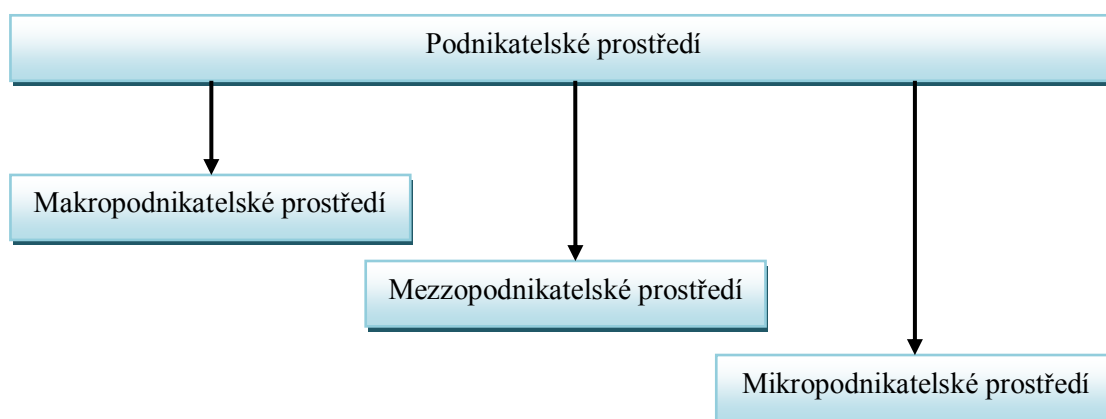


### 2.1.3 Konkurenční prostředí

Pokud podniky stojí o to, aby na trhu byly konkurenceschopní, musí se neustále snažit získávat nové informace o podnikatelském prostředí, ve kterém působí. Dále provádět diagnostikování, monitoring, analyzování a vyhodnocování zjištěných informací.

Nejjednodušším způsobem pro vyjádření podnikatelského prostředí je popis pomocí faktorů, které se v prostředí uplatňují, a to podle toho, kde se tyto faktory nacházejí, zda uvnitř, nebo vně podnikatelského subjektu.

Obrázek č. 2.2 Typologie podnikatelského prostředí



Zdroj: KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998, s. 86. ISBN 80-902167-4-9.

Vnější podnikatelským prostředím chápeme **makropodnikatelské prostředí**, kterým je odraz celospolečenských hospodářských pohybů a změn vytvářejících celkové národohospodářské a podnikatelské klima, jako je: [2]

- výkonnost ekonomiky,
- inflace x deflace,
- zaměstnanost,
- státní rozpočet,
- politická stabilita a další mimoekonomické parametry země.

**Mezzopodnikatelské prostředí** se spojuje s působením lokálních resp. regionálních faktorů, které nabývají konkrétně věcných podob ve formě: [2]

- přírodně ekologických faktorů,
- technické a dopravní infrastruktury,
- všeobecné a ekonomické kultury,
- ekonomické a podnikatelské infrastruktury,
- pilotních podnikatelských subjektů.

Vnitřním podnikatelským prostředím se rozumí **mikropodnikatelské prostředí**, a to: [2]

- umění vlastnit,
- umění vést lidi,
- umění uspokojovat potřeby,
- umění komunikovat s podnikatelským makroprostředím a mezzoprostředím,
- umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu podniku.

Pro účely zpracování diplomové práce, bude konkurenčním prostředím chápána celá oblast České republiky. Bude se zkoumat soupeření mezi dvěma či více subjekty tedy konkurenty, kteří musí splnit určité požadavky. Těmito nároky se rozumí situace, kdy konkurent musí disponovat konkurenčním potenciálem a především snahou vstoupit do konkurenčního prostředí.

Záměrem diplomové práce je posouzení především faktorů vnějšího makropodnikatelského a mezzopodnikatelského prostředí, ale budou zkoumány a hodnoceny i vlivy vnitřního mikropodnikatelského prostředí podniku.

## **2.2 Vybrané metody a techniky k posouzení konkurenceschopnosti společnosti**

V této části druhé kapitoly budou definovány zvolené metody a techniky sloužící k diagnostikování a analýze vybraných faktorů konkurenceschopnosti, které ovlivňují konkurenční podnikatelské prostředí. Vybrané přístupy k posouzení konkurenceschopnosti podniků jsou dále využity ke zpracování diplomové práce v aplikační části.

### 2.2.1 PESTE analýza

PESTE analýza patří ke klíčovým metodám, které zkoumají vlivy faktorů vnějšího prostředí na společnost, tedy makrookolí.

Těmito faktory se označuje pět základních skupin vlivů, a to politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické, technologické a ekologické vlivy. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje celou řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik: [10]

**Politicko-právní faktory** – tyto faktory vytváří společenský systém, v němž podniky realizují svoji činnost. Společenský systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Základními politicko-právními faktory jsou např. legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí.

**Ekonomické faktory** – tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem makroekonomické faktory, jako je trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, struktura spotřeby, výška investic, cena a dostupnost energie, obchodní bilance, kurz měny, vyrovnanost veřejného rozpočtu.

**Sociální a kulturní faktory** – jsou dány společností a její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, dále pak společenskými a kulturními zvyky a tradicemi. Příklady týkající se sociálních a kulturních faktorů jsou demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé.

**Technické a technologické faktory** – vliv těchto faktorů představuje především inovační potenciál země a tempo růstu technologických změn. Technické a technologické faktory mohou zahrnovat výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorita, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání.

**Ekologické faktory** – týkající se sledování ochrany životního prostředí a dodržování ekologických předpisů, a to podle zákona o ochraně přírody a krajiny, zákona o životním prostředí, zákona o chemických látkách, dále pak nařízení vlády o stanovení emisních limitů a dalších podmínek provozování ostatních stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší, apod.

Při tvorbě PESTE analýzy není nutné, aby byly procházeny a analyzovány všechny faktory. Na podnik má zpravidla vliv jen několik nejdůležitějších faktorů.

Úkolem analýzy není jen zkoumání současné situace, ale především prognózování do budoucna, což není snadné, protože se vývoj prostředí neustále mění. Z tohoto důvodu je důležité, aby si podnik stanovil určitý časový horizont, ve kterém se bude snažit dané informace sledovat a aktualizovat je.

V odborných publikacích je možné setkat se s řadou analýz vnějšího prostředí, které jsou identické s analýzou PESTE. Rozdíl najdeme pouze v pořadí a počtu faktorů, který se podle typu analýzy mění např.:

- PEST analýza (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory),
- STEEP analýza (sociální, technické, ekonomické, environmentální a politické prostředí),
- PESTLE analýza (politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, právní a environmentální prostředí),
- SLEPT analýza (sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory okolí podniku).

Důvodem využití PESTE analýzy prostředí v diplomové práci je důležitost a charakteristika rozboru jednotlivých zkoumaných faktorů působících na podnik.

PESTE analýza je významná, jak pro seznámení se s okolním prostředím, tak i pro identifikaci změn a trendů a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.

### 2.2.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Dalším často využívaným nástrojem analýzy vnějšího konkurenčního prostředí podniku je tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil, který vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Podle této teorie závisí míra a hodnocení konkurence v odvětví na pěti základních konkurenčních silách, které se odlišují podle zjištěných informací v daném odvětví.

*Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.* [6, s. 69]

V jakémkoli odvětví bez vlivu na vyráběnou produkci jsou vytvořena pravidla konkurence, a to ve formě pěti dynamických konkurenčních faktorů. Těmito faktory jsou vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež mohou nahradit dosavadní výrobek nebo službu), dohádovací schopnost kupujících, dohádovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.

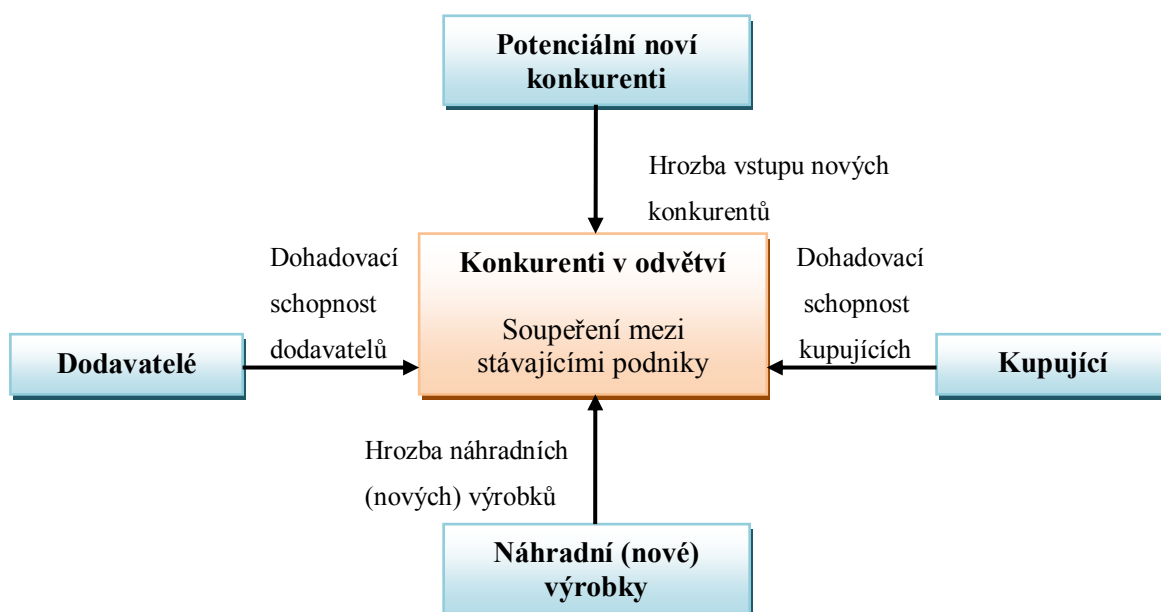
Snahou společného působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů je schopnost podniků v daném odvětví převyšovat cenu vloženého kapitálu a tím získat vysokou míru zisku z investic. Dle vývoje v odvětví se síla působení těchto pěti faktorů může v této závislosti měnit.

V oblastech, kde těchto pět faktorů působí pozitivně, dosahuje mnoho konkurentů kladných lákavých zisků. Naopak v odvětvích, kde je tlak jednoho či více dynamických konkurenčních faktorů intenzivní dosahuje poměrně malé množství podniků přitažlivých zisků, i přes vrcholné snahy vedení podniků. Zisk neboli výnosnost v odvětví nevyjadřuje, jak výrobek vypadá nebo jaká technologie byla při výrobě využita, ale jedná se především o tzv. funkci struktury odvětví.

Pět dynamických konkurenčních faktorů určuje výnosnost odvětví, protože tyto faktory ovlivňují ceny, náklady, investice, což vyjadřuje primární složky návratnosti investic.

Dohadovací schopnost kupujících a hrozba zavedení nových výrobků ovlivňuje ceny. Dohadovací schopnost kupujících ovšem může ovlivnit i náklady a investice. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny. Soupeření ovlivňuje ceny současně i náklady na vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, reklamu a propagaci a množství personálu v oblasti prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů působí na omezování výše ceny a podněcuje k vzniku nových investic, aby došlo k odvrácení možných nových konkurentů. [9]

Obrázek č. 2.3 Pět dynamických konkurenčních faktorů



Zdroj: PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: Free Press, 1985. xviii, 557 s. ISBN 0-02-925090-0.

**Podstatou Porterova modelu je pět základních hybných sil, a to: [6]**

**Nově vstupující podniky** – pokud na trhu v daném odvětví dosavadní podniky dosahují snadně přitažlivých výnosů a vstup do dané oblasti je poměrně snadný, začíná v odvětví fungovat rivalita. Při vstupu nových podniků na trh je rychlost ovlivněna obvykle dvěma typy bariér. Těmito bariérami jsou bariéra strategická, kdy se stávající podniky snaží o to, aby se

jejich trh pro možné nové konkurenty stal neatraktivním, např. využitím volných kapacit, použitím nových moderních technologií. Další bariérou je bariéra strukturální, kdy pro nově příchozí podniky existují požadavky na výrobní kapacitu, dále se pak vyskytuje předpoklad pro dostatek zkušeností a přístupů k distribučním kanálům a v neposlední řadě by měl nově vstupující podnik disponovat vysokými vstupními investicemi. Čím vyšší zmíněné bariéry budou, tím na stávající trh přistoupí méně nových konkurentů.

**Nebezpečí substitučních výrobků** – substitučními výrobky jsou stejné nebo podobné výrobky, které mohou funkčně nahradit výrobek za jiný. Tyto výrobky vždy ohrožují stávající podniky na trhu v daném odvětví. Ohrožení narůstá, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v porovnání s produktem určitého podniku na stávajícím trhu, nebo když je produkt lehce nahraditelný a zákazníci tak mohou snadno přecházet od daného výrobku k substitutu.

**Vyjednávací síla zákazníků** – intenzita vyjednávání zákazníků závisí na:

- počtu zákazníků,
- stupni koncentrace zákazníka,
- nebezpečí zpětné integrace,
- stupni diferenciací produktu,
- citlivosti na kvalitu produktu.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – dodavatelé mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Vyjednávacími silami dodavatelů jsou:

- zvýšení stupně vlastní konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

**Konkurence v odvětví** – jedná se o soupeření mezi podniky, které působí ve stejném odvětví. Rozsah konkurenčního boje ovlivňuje šest faktorů:

- stupeň koncentrace,
- diferenciací výrobků,
- změna velikosti trhu,

- struktura nákladů,
- rostoucí výrobní kapacita,
- bariéra vstupu.

Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující podniky tvoří konkurenty podnikům v odvětví a mohou se tak stát více či méně významnými, ovšem v závislosti na vzniku zvláštních okolností.

### 2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým otevřeným nástrojem sloužícím k hodnocení situace vzhledem k vnějším a vnitřním podmínkám podniku, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku na trhu. SWOT je zkratkou jednotlivých částí této analýzy:

- **S** – strengths – silné stránky podniku,
- **W** – weaknesses – slabé stránky podniku,
- **O** – opportunities – příležitosti podniku,
- **T** – threats – hrozby podniku.

Analýza zmíněných silných a slabých stránek představuje interní analýzu podniku a analýza příležitosti a hrozeb znázorňuje externí analýzu podniku. Podnik by se měl zaměřit na získávání kvalitních interních i externích informací a především pak na omezení svých slabých stránek, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti, které se naskytnou v okolí a předcházet případným hrozbám. Pouze tak může podnik dosáhnout konkurenční výhody. [5]

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Vyhodnocují se především zdroje podniku a jejich využití, plnění cílů podniku, apod. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje daný podnik a působí na něj prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Formulování silných a slabých stránek podniku je často ovlivněno subjektivním přístupem, z tohoto důvodu je užitečné zjišťovat, jak jsou silné, resp. slabé stránky podniku vnímány např. zákazníky, konkurencí či dodavateli.



**Silné stránky** se snaží podnik maximalizovat za pomoci takových faktorů a oblastí, kterými si je podnik jistý, je v nich úspěšný a rozumí jim. Zpravidla si zjištěním takových ukazatelů podnik může vytvořit konkurenční výhodu a vybudovat si tak důležitou pozici na trhu. Při využití SWOT analýzy a určení silných stránek hodnotíme především schopnosti, dovednosti a potenciál podniku. Předmětem zkoumání může být i hodnocení kvality pracovníků a vztahy v podniku.

**Základními faktory ovlivňujícími silné stránky podniku jsou např.:**

- unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby,
- jedinečné know-how, goodwill, patenty, technologie, obchodní značka, reputace,
- výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu,
- nákladová výhoda,
- speciální marketingové analýzy,
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům,
- umístění podniku,
- finanční síla a zdraví podniku,
- míra její diverzifikace, či naopak specializace.

Na rozdíl od silných stránek podniku, pro **slabé stránky** platí opak, tedy minimalizace jejich vlivu. Tyto faktory ukazují, co podnik nezvládá, v jakém ohledu je efektivnost nízká. Často se jako slabá stránka identifikuje jistý nedostatek určité významné pro podnik důležité silné stránky.

**Některými příklady slabých stránek jsou:**

- nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci,
- špatná kvalita produktů a služeb,
- vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby,
- slabá reputace a obchodní značka,
- neodpovídající marketingová strategie a Customer Relationship Management (CRM),
- omezený přístup k distribučním kanálům.

**Příležitosti** je možné definovat podle různých oborů podnikání různě. Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme o maximalizaci příležitostí tak, aby podniku přinášely, co nejvíce možností, jak dosáhnout odlišení od konkurence. Tohoto odlišení podnik

dosáhne, pokud bude zkoumat možnosti, které nabízí vnější okolí podniku. Dále by se měl zabývat neuspokojenými přáními a potřebami zákazníků a v neposlední řadě inovacemi.

**Příležitosti mohou zahrnovat např. tyto faktory:**

- rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze,
- rozvoj a využití nových distribučních cest,
- oslovení nových zákaznických segmentů,
- odstranění mezinárodních obchodních bariér,
- vývoj nových produktů a odvětví,
- strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství,
- outsourcing podnikových procesů.

**Ohrožení** jsou neméně důležitou složkou SWOT analýzy. Jedná se o nepříznivé podmínky z vnějšího okolí podniku. Takováto situace pro podnik znamená překážky, nebezpečí neúspěchu, nebo v horším případě i úpadek. Z tohoto důvodu je potřeba, aby se podnik pokusil reagovat minimalizováním těchto hrozeb.

**Příklady týkající se ohrožení:**

- konkurence na trhu,
- změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví,
- cenová strategie a války,
- příchod konkurence na trh s novým řešením,
- regulace trhu,
- tržní bariéry.

Srovnání získaných výsledků celkové analýzy se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Tabulka by měla zpravidla obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců, kvůli přehlednosti a vypovídací schopnosti.

**Tabulku vyplňujeme pomocí znamének: [10]**

- **znaménko plus (+)** se použije, pokud silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku a také v případě, že slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku,

- **znaménko minus (-)** vyjadřuje situaci, kdy silná stránka bude změnou v okolí podniku redukována, nebo když slabá stránka zabrání podniku vyhnout se ohrožení, případně když bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě zvýrazněn,
- **číslice 0** vyjadřuje, že mezi faktory neexistuje žádný vztah.

SWOT analýza by měla v procesu tvorby strategie plnit funkci při, níž aplikace této metody se musí orientovat k identifikaci, nalezení a hodnocení vlivů současnosti, ale také k předpovědi budoucího vývoje faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku. Souvisí s tím i zkoumání jednotlivých vzájemných vazeb a souvislostí. Kombinací hlavních eventuálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami získáme čtyři odlišné vzorové situace, tzv. strategické varianty.

Obrázek č. 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza		Vnitřní faktory	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější faktory	Příležitosti (O)	SO	WO
	Hrozby (T)	ST	WT

Zdroj: Czech Engineering. Použití matice SWOT. [online], 2005. [cit. 2011-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-engineering.com/management/6.html>>.

**Strategie SO** (strenghts a opportunities). Z okolí na podnik působí několik příležitostí. Zároveň podnik disponuje množstvím silných stránek, jejímž využití podporují příležitosti. Výsledkem pozitivních okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie, tato strategie představuje ofenzivní přístup. Jedná se o nejvíce žádanou situaci.

**Strategie ST** (strenghts a threats) Silné stránky podniku jsou ovlivněny nepřízní okolí. Strategie vychází z hypotézy, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V takovém případě je třeba včas

identifikovat hrozby a pokusit se je přeměnit využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je tzv. diverzifikační strategie.

**Strategie WO** (weaknesses a opportunities). Podnik na trhu disponuje mnohými příležitostmi, avšak je nucen vzdorovat velkému množství vlastních slabých stránek. Tato strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí a překonání slabých stránek. Tato strategie v tomto případě zaměřuje na důslednou eliminaci slabých stránek a na snahu využít nové tržní příležitosti. Nejčastěji se jedná o strategii turnaround.

**Strategie WT** (weaknesses a threats). Podnik se nachází v situaci, kdy převažují slabé stránky a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Tato strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek i rizik. V tomto případě se jedná o strategii defenzivní. Často vychází z uzavírání kompromisů. [10]

#### 2.2.4 Podnikatelský potenciál

Pojem potenciál byl vymezen již v základních pojmech a definicích, jedná se o souhrn schopností. Je určitým vymezením pravděpodobnosti reálné situace.

*Potenciál je možné chápat jako pravděpodobnou změnu reality, je to tedy rozdíl mezi tím, co je, a tím, co objektivně může nebo musí být jako zákonitost princip, resp. spontánní řád.* [7; s. 41]

**Lze rozlišit potenciál:** [7]

- **účelný** – vedoucí účelně, smysluplně a záměrně ke změně, tzn. dochází k účelnému naplnění podstaty celkového potenciálu subjektu, obvykle se takto využitý potenciál označuje jako účelnost interakce  $U_{ij}$ ,
- **vynaložený** – se vynakládá na dosažení účelnosti potenciálu, protože účelný potenciál vyvolává odpor proti změně  $VP_{ij}$ ,
- **stabilizovaný** – je zbytek celkového potenciálu (uchovaný, odložený, skladovaný, kapitalizovaný)  $SP_{ij}$ .

**Z tohoto poznatku lze zapsat rovnici celkového potenciálu ve tvaru:**

$$PC_{ij} = U_{ij} + VP_{ij} + SP_{ij} \quad (\text{Vzorec č. 2.1})$$

Podnikatelský potenciál nabízí nový úhel pohledu sloužící k snadnějšímu pochopení pojmů jako je konkurence, konkurenceschopnost, hospodářská soutěž, apod. Schematické znázornění vztahu mezi potenciálností a reálností je zobrazeno na Obrázku č. 2.5.

Obrázek č. 2.5 **Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu**

Existenční princip			
potenciálnosti		reálnosti	
geneze		geneze	
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)	spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)
<b>konkurenceschopnost</b>	<b>konkurenční síla - tlak</b>	<b>konkurence - konkurování</b>	<b>úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt</b>

Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 34. ISBN 80-247-1277-6.

#### **Základní principy vzniku, poznávání a transformací potenciálů: [7]**

- 1. princip – gnoseologický** – hovoříte-li o podnikání, hovořte o lidech a informacích,
- 2. princip – kauzality a formy** – podnikatelský potenciál se nakonec projeví jako silná nebo slabá stránka, případně jako příležitost nebo ohrožení,
- 3. princip – přitažlivosti** – čím je větší očekávání vzájemného využití dvou podnikatelských potenciálů, tím je větší pevnost jejich spojení a naopak,
- 4. princip – užitečnosti** – čím je větší účelnost a užitečnost reálného spojení dvou podnikatelských potenciálů, tím je větší pevnost jejich spojení a naopak,
- 5. princip – závislosti** – každé reálné spojení dvou podnikatelských potenciálů doprovází jejich závislost,

6. **princip – odstředivosti** – malá účelnost a užitečnost reálného spojení dvou podnikatelských potenciálů, tím je větší pevnost jejich spojení a naopak,
7. **princip – synergický** – každý podnikatelský potenciál je obvykle spojen s více podnikatelskými potenciály, a tudíž se nachází v síti podnikatelských potenciálů. Synergický podnikatelský potenciál sítě je kombinací projevů velikosti a užitečnosti individuálních podnikatelských potenciálů, pevnosti vazeb mezi nimi, vzájemné závislosti a polohy v síti,
8. **princip – svobody** – změna je důsledkem vývoje gravitačního pole podnikatelského potenciálu, resp. permanentní přeměnou potenciálu v podobě silné a slabé stránky,
9. **princip – vývoje** – prostředí permanentně nahrazuje staré příležitosti novými ohroženími, proto nahrazuje své staré slabiny novými silnými stránkami,
10. **princip – rotace** – příležitost je za určitých okolností ohrožením a naopak. Obdobně toto tvrzení platí pro silné stránky a slabiny,
11. **princip – míry nezvratnosti jevů** – každý jev v podnikání lze popsat kombinací vnitřních a vnějších sil, charakteristikami času a míry nezvratnosti,
12. **princip – zákon nejsilnějšího a nejslabšího** – nejsilnější ovládá slabší, ale nakonec nejsilnějšího ovládne nejslabší.

Metody a techniky, které umožňují vymezení a měření podnikatelského potenciálu využívají ekonomické, demografické, geografické, sociální a sociologické přístupy. Takovéto metody jsou buď tvrdé, nebo měkké. Tvrdé metody jsou zpravidla analytické založené na faktech. Měkké metody většinou využívají kreativitu.

**Členění se na:** [7]

- **lokální** – zaměřují se na určitý detail, nebo segment podniku,
- **globální** – nahlízejí na podnik jako na celek,
- **totální** – jedná se o celkové a detailní zkoumání potenciálů daného podniku.

**Analytická fáze řešení** má tyto postupové kroky:

- charakteristika hlavních, základních (produktivní a neproduktivní), odvozených (dílčích) funkcí podniku,
- přiřazení potenciálů podniku k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní,
- udělení vah funkcím a bodové ocenění potenciálů (např. velmi silný, silný, slabý),

- výpočet absolutní (součet absolutních hodnot) a relativní (prostý součet kladných a záporných hodnot) hodnoty potenciálu podniku,
- rozdělení potenciálů podniku na **U**, **VP** a **SP**,
- propočet podmínky dynamiky celkového potenciálu.

$$KCP_1 \geq [2 - (SP_0:PC_0)] \quad (\text{Vzorec č. 2.2}) [7]$$

$$SP_0 = GVSP_t + 1 - GVSP_t \quad (\text{Vzorec č. 2.3}) [7]$$

**V syntetické a synkretické fázi řešení** jsou provedeny tyto kroky:

- výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce (minimálně 1 a maximálně 4), individuální ocenění vybraných potenciálů ve funkci (ohodnocení 4 až 1 bod) a celkové ocenění (vynásobeno váhami jednotlivých funkcí),
- vytvoření incidenční matice silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, přičemž potenciály se uspořádávají od největší po nejmenší absolutní hodnoty sestupně pro každou část potenciálů samostatně,
- sestrojí se síťový diagram potenciálů, určí se kritická rozvojová a kritická obranná linie potenciálů, dále pak počáteční, koncové a uzlové potenciály.

**Projekční fáze řešení** realizuje následující kroky:

- na základě předchozích kroků se odvozuje organizační struktura podniku a určí se, které činnosti by bylo vhodné zajistit externě,
- u externích procesů se určí, které činnosti by měly být zajištěny standardně obchodně dodavatelsky a u kterých je vhodné aplikovat principy synergického podnikání,
- u interních procesů lze posoudit možnosti vnitřní konkurence a spolupráce a určit vnitřní podnikatelské jednotky, dále pak lze stanovit pravidla interní spolupráce a motivace podnikatelských jednotek v podniku.

Cílem zpracování jednotlivých tří fází zkoumání podnikatelského potenciálu je zjištění, zda jsou činnosti, které podnik uskutečňuje v rámci předmětu svého podnikání pro daný podnik efektivní a prosperující, nebo zda by se podnik měl zaměřit na realizaci své činnosti v jiné oblasti.

## 2.2.5 Pasportizace podnikatelského prostředí

Pasportizace patří k jednodušším praktickým metodám, která zpravidla ve formě tabulky uvádí stručný přehled informací o podnikatelském prostředí, v jakém podnik působí.

### **Provedení pasportizace se opírá o pět kroků realizace:**

1. vhodně zvolená metodika,
2. sběr požadovaných informací,
3. ověření správnosti a věrohodnosti získaných údajů,
4. sestavení, prezentace a využití provedeného pasportu,
5. aktualizace pasportu.

Při zpracování pasportu podnikatelského prostředí volíme zpravidla tabulkovou formu, jež obsahuje slovní, číselné, mapové nebo obrazové informace týkající se identifikace daného podnikatelského prostředí.

### **Slovní a číselné údaje se prezentují informačním přehledem systematicky uspořádaným do následujících částí: [2]**

- identifikace zkoumaného území (název, části, apod.),
- specifikace základních údajů (geografické, historické, technické a jiné údaje),
- retrospektivní charakteristiky (např. časové řady obyvatel, ploch území),
- plochy dle využití (např. zemědělská půda, průmyslové plochy),
- statistika podnikání (počet podniků dle oborů, velikosti či forem podnikání apod.),
- seznam klíčových podniků a provozoven,
- přehled žádoucích rozvojových oborů a činností v zájmové zóně z pohledu územních správců,
- přehled nežádoucích oborů a činností v zájmové zóně z pohledu územních správců,
- ekologická omezení podnikání,
- kulturní památky a zařízení,
- chráněná území, přírodní rezervace a zvláštnosti obce resp. regionu,
- přehled služeb v obci resp. regionu (např. ubytování, stravování, místní doprava, právní či ekonomické poradenství).



Pasportizace se zpracovává také ve formě úpravy mapových materiálů, schémat, nákrešů, fotografií, vytvořených obrázků a současně nejčastěji využívané výtvarné podobě informačních, propagačních a reprezentačních materiálů a internetových stránek.

K analýze konkurence se využije, jak metoda pasportizace podnikatelského prostředí, tak i monitoring a metoda zkoumání makroekonomického okolí PESTE analýza a jejich pět faktorů. Dalším nástrojem analýzy vnějšího konkurenčního prostředí podniku je tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil, kterým je vysvětleno konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Dále se aplikuje SWOT analýza, která slouží jako podklad pro zpracování metody zkoumání podnikatelského potenciálu.

V této podkapitole byly vymezeny metody a techniky, jimiž budou v aplikační části zjištěny faktory konkurenceschopnosti společnosti, které ovlivňují konkurenční podnikatelské prostředí v daném odvětví na trhu.

### **3 Profil společnosti**

Sladovnictví má v naší zemi dlouholetou tradici. V České republice jsou vytvořeny optimální klimatické a půdní podmínky pro pěstování sladovnického ječmene, suroviny pro výrobu sladu.

Na dobrém jménu českého a moravského sladu se nepodílí jen kvalitní surovina, ale také letité zkušenosti sladařů, technická a technologická vyspělost výroby a především přísné dodržování jakostních, hygienických a dalších předpisů.

Mezi hlavní ječmenářské oblasti odedávna patří zlatý pruh České země, a to Polabská nížina a úrodná Haná. Ve městě Prostějov, jednom ze středisek hanáckého regionu, má své sídlo společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s.

#### **3.1 Historie společnosti**

Rozhodnutí založit v Prostějově rolnickou obchodní sladovnu, padlo na jednání Hospodářské komory již v roce 1867. Na podzim roku 1869 stála už hotová budova sladovny připravená na první kampaň. [43]

Dnešní společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. je právním nástupcem akciové společnosti Obchodní sladovny, a. s. se sídlem v Prostějově, Vrahovická 3145/56, PSČ 796 26, IČ 15547361, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně v oddílu B, vložka 420, která byla zrušena bez likvidace s převodem jmění na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. [43]

Po znárodnění sladařského průmyslu byly domácí komerční sladovny začleněny do dvou podniků – Českých sladoven Praha a Moravských sladoven Olomouc. Sloučením těchto firem vznikly v šedesátých letech Obchodní sladovny, které se později staly součástí koncernu Pivovary a sladovny, patřilo jim více než dvacet sladoven. Počínaje rokem 1989 začaly Obchodní sladovny působit jako samostatný státní podnik a od 31. 3. 1991 se staly akciovou společností. [43]

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. se sídlem v Prostějově, Vrahovická 2170/56, PSČ 796 26 s identifikačním číslem 26173174 byla založena zakladatelskou listinou jako společnost s ručením omezeným dne 9. 2. 2000 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl C vložka 76837 dne 27. 4 2000 pod firmou MALTEIRE SOUFFLET République tchèque, s. r. o. [43]

V průběhu roku 2002 došlo ke změně obchodní firmy na Sladovny Soufflet ČR, s. r. o. a k zapsání společnosti u Krajského soudu v Brně, oddíl B vložka 4093. [27]

S účinností od 1. 4. 2004 došlo ke změně právní formy společnosti na akciovou společnost. Společnost byla založena podle právního řádu České republiky, podle obchodního zákoníku číslo 513/1991 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků. [27]

### **3.2 Základní údaje o společnosti**

Název společnosti: Sladovny Soufflet ČR  
Právní forma: akciová společnost  
Identifikační číslo: 261 73 174  
Sídlo společnosti: Prostějov, Vrahovická 2170/56, 796 26

**Hlavním předmětem podnikání společnosti je pivovarnictví a sladovnictví.** V obchodním rejstříku jsou však zapsány i další činnosti podnikání, a to: [27]

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- výroba krmiv a krmných směsí,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu,
- zámečnictví,

- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- provozování dráhy - drážní vlečky,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- testování, měření a analýzy, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně-hospodářské povahy u fyzických a právnických osob,
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví,
- pořádání výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí,
- reklamní činnost a marketing.

Společnost je přímo ovládána mateřskou společností COMPAGNIE INTERNATIONALE DE MALTERIES, Quai du Général Sarraill, 10 400 NOGENT SUR SEINE, Francie, jejíž obchodní podíl na základním kapitálu činí 100 %. [43]

Statutárním orgánem společnosti je **Představenstvo** k datu 30. 6. 2010: [43]

- předseda představenstva - Richard Paulů,
- místopředseda představenstva - Pavel Kryl,
- členové představenstva - Christophe Passelande, Brice Peters, Bruno Cothenet.

Vždy jednají dva členové představenstva, z nichž jeden je předseda představenstva. Jednají společně jménem společnosti. Podepisování za společnost se děje tak, že k obchodní firmě společnosti, či otisku jejího razítka a vypsánému jménu se připojí podpis oprávněné osoby.

**Dozorčí rada** k datu 30. 6. 2010: [43]

- předseda dozorčí rady - Nicholas King,
- místopředseda - Dušan Falge,
- člen dozorčí rady - Denis Petit.

**Vedení společnosti** k datu 30. 6. 2010: [43]

- generální ředitel - Richard Paulů,
- obchodní ředitel - Dušan Falge,

- finanční ředitel - Pavel Kryl,
- ředitel pro administrativu a controlling - Petr Krňanský.

Pasportizace podnikatelského prostředí společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. je zpracována ve formě přehledné systematicky uspořádané tabulky a uvádí stručný přehled podnikatelského prostředí, v jakém podnik působí.

Jak již bylo zmíněno sídlo společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. je v Prostějově, ale protože má společnost své provozovny po celé České republice, pasportizace podnikatelského prostředí je vytvořena na celou zájmovou oblast Česká republika. (*viz Příloha č. 2*)

### 3.3 Charakteristika produkce společnosti

**Vyráběné druhy sladů** (*viz Příloha č. 3*): [37]

- **slady ječmenné,**
  - český slad,
  - diastatický slad,
  - mnichovský slad,
  - karamelový slad,
  - barevný slad,
- **slad pšeničný,**
- **vedlejší produkty při výrobě sladu a sladové odpady,**
  - sladový květ (sušený, mletý nebo granulovaný),
  - zadní ječmen.

Nejužívanější druh sladu je český slad, který představuje zhruba 93 % z celkové výroby sladu. [37]

Sladovny Soufflet ČR, a. s. podílejí na celkové produkci sladu v České republice přibližně 60 %. K odběratelům Sladovny Soufflet ČR, a. s. patří většina domácích pivovarů a dvě třetiny produkce směřuje na zahraniční trhy. [34]

Společnost je vlastníkem historické ochranné značky TCHECOMALT, která je známá již z 20. let minulého století. Pod touto značkou sladovny vyváží český slad do celého světa od začátku své existence.

Dodržení jakostních požadavků a požadavků na zdravotní nezávadnost nakupovaných ječmenů, vyráběných a expedovaných sladů je zajišťováno pomocí systému řízení jakosti. Tento systém byl vybudován a následně certifikován podle požadavků normy ISO 9001:2001. V období 2006 - 2007 došlo k jeho integraci s dalšími dvěma systémy řízení, a to se systémem životního prostředí a systémem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento Integrovaný systém řízení byl na jaře roku 2007 certifikován podle požadavků mezinárodních norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Obrázek č. 3.1 Sladovny Soufflet ČR, a. s.



Zdroj: Sladovny Soufflet ČR. Sladovny. [online], 2004-2010. [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.slad.cz/sladovny.php>>.

## **Společnost vlastní sladovny v Prostějově, Nymburku, Kroměříži, Hodonicích a Litovli: [35]**

Město **Prostějov** se nachází v severozápadní části Hané, sladovna zde byla založena v roce 1869, s kapacitou asi 2 500 tun. V Prostějově se dnes vyrábí slad na dvou plně automatizovaných výrobních linkách Laussmann. Výrobní kapacita se tak zvýšila na 34 000 tun sladu ročně.

Sladovna **Nymburk** byla uvedena do provozu v roce 1986. Nachází se v Polabské nížině, nazývané "Zlatý pruh České země", kde se odedávna vedle pšenice a cukrové řepy pěstoval i kvalitní sladovnický ječmen. Osvědčilo se zde nové chlazení, byly zde automatizovány výrobní procesy a v roce 2003 byl uveden do provozu nový tandemový hvozď. Dnes se zde vyrobí 108 000 tun sladu za rok.

Sladovna **Kroměříž** zahájila výrobu v červnu roku 1997. Z hlediska technologického vybavení se jedná o nejmodernější sladovnu v ČR. Svými technickými a technologickými parametry splňuje i ty nejnáročnější požadavky. Její dostavba znamenala důležitý krok v modernizaci českého sladařského průmyslu. Sladovna stojí ve městě Kroměříž, ležícím v jihovýchodní části hanáckého regionu, který je důležitým zemědělským centrem České republiky. Vedle pšenice a cukrovky se zde tradičně pěstuje také sladovnický ječmen. Její výrobní kapacita je 100 000 t.

Sladovna **Hodonice** se nachází v tradiční zemědělské oblasti jižní Moravy u města Znojma v blízkosti státní hranice s Rakouskem. Slad se v Hodonicích vyrábí již od roku 1976 a za jeho kvalitou stojí především výběrová jakost vstupní suroviny a moderní technologické vybavení. V průběhu roku 2009 byl uveden do provozu nový hvozď, který posunul výrobní kapacitu až na 100 000 tun ročně.

Město **Litovel** leží na severozápadním cípu Hané. Sladovna zde byla založena v roce 1895 a počáteční výroba činila 1 500 až 2 000 tun sladu za rok. Sladovna Litovel se orientuje na výrobu speciálních sladů z ječmene i pšenice, které jsou používány při výrobě tmavých a speciálních piv. Své uplatnění však mají i v pekařství, cukrářství a v dalších potravinářských oborech. Díky instalaci nového pražiče zvýšila výrobní kapacitu pražených sladů v roce 2008 na 10 500 tun.

Nákup sladovnického ječmene je soustředěn na požadované a pivovary schválené odrůdy ječmene a je zajišťován společností SOUFFLET AGRO, a. s., prostřednictvím jejich obchodních zástupců. Společnost vznikla v rámci GROUPE SOUFFLET z potřeby poskytnout zemědělcům spolupráci a poradenství na vyšší odborné úrovni a v širším měřítku. SLADOVNY SOUFFLET ČR, a. s. jsou od roku 2001 součástí GROUPE SOUFFLET, jednoho z největších světových výrobců sladu. [34]

Možností balení dodávek sladu je **slad volně ložený**, který v současné době tvoří přes 95 % dodávek sladu. Takto přepravovaný slad je ve sladovně volně nasypán do určeného dopravního prostředku a u zákazníka vyložen přímo do připraveného sila. Volně ložený slad lze přepravovat ve vagonech, kamionech, kontejnerech nebo po větších partiích i v říčních člunech či zaoceánských lodích. Výhodou volně ložených dodávek je optimálnější využití kapacity přepravního prostředku a efektivnější způsob skladování a manipulace se sladem v pivovaru. Pro skladování volně loženého sladu však musí mít odběratel k dispozici odpovídající skladovací prostory - sila. [36]

Dalším tradičním obalovým materiálem pro dodávky sladu jsou **pytle**. V současnosti jsou pro dodávky českého sladu nejpoužívanějšími polypropylenové pytle s polyethylenovou vložkou s obsahem 50 kg netto, které sladu zajišťují dostatečnou ochranu před okolními vlivy. Pytle jsou používány zejména do destinací, které nejsou vybaveny zařízením na překládku nebo skladování volně loženého sladu. Jejich nevýhodou je komplikovaná a pracná manipulace a vyšší nárok na prostornost skladovacích objektů. [36]

K přepravě sladu jsou využívány všechny druhy dopravy od železniční, přes silniční až po vodní.

Nejrozšířenější způsob dopravy sladu na kontinentu je **železniční doprava**. Pro přepravu volně loženého sladu jsou využívány specializované vozy na přepravu obilnin, do kterých lze podle typu vozu naložit až 50 t zboží. [36]

Nejdynamičtější se rozvíjející druh přepravy je **silniční doprava**. Uplatňuje se zejména u zákazníků, kteří nemají možnost nebo zájem přijímat slad ve vagonech nebo tam, kde je se



zákazníkem zaveden systém just-in-time. Volně ložený slad je přepravován zejména ve specializovaných silo kamionech (cisternách), které pojmu okolo 25 t nákladu. [36]

**Kontejnery** jsou určeny hlavně k dodávkám vzdálenějším partnerům, zejména těm zámořským. Výhodou je velmi dobrá manipulovatelnost s kontejnerem a široká nabídka kontejnerových přepravních služeb po celém světě. Do kontejnerů je slad v českých a moravských sladovnách nakládán zejména volně ložený, ale výjimku netvoří ani slad pytlovaný. Do 20 kontejneru je běžně nakládáno přes 17 t sladu. [36]

Tabulka č. 3.1 **Kapacita vyráběné produkce v jednotlivých provozech**

	<b>Prostějov</b>	<b>Nymburk</b>	<b>Kroměříž</b>	<b>Hodonice</b>	<b>Litovel</b>
Příjmová kapacita (t/hod)	2 x 50	2 x 60	2 x 100	100	12
Expediční kapacita (t/hod)	40	60	100	40	15
Expediční kapacita (t/měs)	5 500	14 000	11 500	10 500	1 500
Expedice v pytlích (t/měs)	100	2 000	0	1 200	450
Expedice v pytlích (t/den)	40	100	0	100	20*
Kapacita ječmenných sil (t)	6 000	18 000	5 000	12 500	2 200
Kapacita sladových sil (t)	10 000	14 850	12 000	9 100	1 000
Výrobní kapacita (t/rok)	49 000	105 000	78 000	80 000	11 000

\*Nárazově i 50 t/den

Zdroj: Sladovny Soufflet ČR. Technický servis. [online], 2004-2010. [cit. 2010-12-18].

Dostupné z WWW: <[http://www.slad.cz/tech\\_servis.php](http://www.slad.cz/tech_servis.php)>.

### 3.4 Ekonomické údaje

Tato část obsahuje základní ekonomické a statistické údaje uvedené ve vývoji za posledních pět hospodářských let. Je zde uveden vývoj počtu zaměstnanců, celkový vývoj prodeje produkce sladu tunách a vývoj celkových tržeb z běžné činnosti v Kč.

Za období posledních pěti hospodářských let vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti klesá, ovšem místa řídících pracovníků stagnují na stejné pozici. Celkový prodej sladu, který obsahuje jak podíl prodeje v tuzemsku, tak i podíl exportu do zahraničí. Posledním ukazatelem jsou tržby z běžné činnosti podnikání společnosti obsahující tržby za vlastní výrobky (slad tuzemsko i zahraničí), dále sem pak patří tržby za odpady (tuzemsko – sladový květ, export), za stroje a zařízení, z vodního hospodářství, z prodeje služeb, za zboží, z prodeje nehmotného a hmotného majetku, z prodeje materiálu a ostatní.

Tabulka č. 3.2 **Základní statistika společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s.**

<b>Ukazatel</b>	<b>7/05-6/06</b>	<b>7/06-6/07</b>	<b>7/07-6/08</b>	<b>7/08-6/09</b>	<b>7/09-6/10</b>
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	252	232	230	227	198
- z toho řídící zaměstnanci	10	10	10	10	10
<b>Celkový prodej sladu (v tunách)</b>	312 198	335 777	324 001	339 673	316 668
<b>Tržby z běžné činnosti celkem (v Kč)</b>	2 455 423	2 797 996	3 423 004	3 923 507	3 287 406

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pro zpracování diplomové práce a zkoumání konkurenceschopnosti společnosti nebudou zjišťovány pouze vlivy ekonomického charakteru, ale budou vyhledávány i jiné faktory ovlivňující společnost z různých oblastí působících na vnější i vnitřní podnikatelské prostředí. Budou využity interní materiály společnosti a informace poskytnuté odborníky z praxe.

## **4 Aplikační část**

Čtvrtá kapitola diplomové práce se zaměřuje na aplikaci teoretických a metodologických poznatků. Postupně se jednotlivé podkapitoly zaměřují na zvolené metody analýzy konkurenceschopnosti aplikovaných na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s.

Ke zjištění pozice a postavení společnosti na trhu poslouží provedení PESTE analýzy, při níž budou zkoumány vlivy jednotlivých faktorů na společnost. Těmito faktory jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické, technologické a ekologické vlivy.

Dále bude proveden Porterův model pěti konkurenčních sil za pomoci, kterého bude postupně rozebrán stávající stav konkurence v odvětví, hrozba potenciálních nových konkurentů a nových substitutů a dohadovací schopnost dodavatelů a kupujících.

Další metodou je SWOT analýza pomocí níž budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Zpracovaná SWOT analýza pro jednotlivá období bude dále sloužit pro diagnostikování konkurenceschopnosti z hlediska potenciálů, kterým bude zjišťováno, zda společnost disponuje potenciálem a pokud ano v jaké výši.

V souvislosti s realizováním všech metod bude v neposlední řadě proveden monitoring a pasportizace.

### **4.1 PESTE analýza**

PESTE analýza zkoumá vlivy externího okolí působící na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. Zaměřuje se na pět základních faktorů makropodnikatelského prostředí, a to faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické, technologické a ekologické. Přestože není nutné, aby byly procházeny a analyzovány všechny zmíněné faktory, protože zpravidla má vliv na podnik jen několik faktorů, v rámci analýzy a zjištění celkového pohledu na tuto metodiku, bude přínosnější, provést diagnostiku míry vlivu ovlivňující danou společnost samostatně na jednotlivé skupiny faktorů vnějšího okolí.

#### 4.1.1 Politicko-právní faktory

Základními vlivy, jež mohou ovlivňovat politicko-právní segment faktorů společnosti je politické, a poté především legislativní prostředí působící na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s.

Potenciálními rysy politických faktorů je možné chápat politickou situaci v České republice, jejíž nestabilní vývoj a neustálá změna vedení vlády často vede k dezorientaci všech podniků v České republice. Přestože na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. nemají tyto faktory bezprostřední vliv, lze stanovit, že z hlediska exportu společnosti má z pohledu podnikatelů politická nestabilita České republiky kladný vliv na zvýšení zisku v Kč, protože nestabilní vývoj politické scény vede ke snížení kurzu domácí měny.

Právní faktory mají ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. větší moc působit na podnikání. Jedná se především o legislativní úpravu podnikatelské činnosti každého podniku v České republice. Legislativou se rozumí povinné dodržování souborů veškerých právních předpisů, zákonů, nařízení, vyhlášek a dalších norem, které ovlivňují činnost podnikání s cílem omezovat podnikání v zájmu společnosti jako celku, dále pak chránit zájmy státu, společnosti, zaměstnanců, zákazníků, apod. Legislativa, orgány státní správy a jiné nátlakové skupiny, ovlivňují, či omezují podnikatelské aktivity ve společnosti. Správná míra regulace tak může podnítit konkurenci a zajistit rovné podmínky na trhu.

Dalším zásadním vlivem zařazovaným do politicko-právních faktorů je daňová politika, která výrazně ovlivňuje podnik z hlediska výše daní a má tak vliv na dopad nákladů. Na společnost má vliv např. daň z příjmů právnických osob. Sazba této daně ze základu daně sníženého o položky snižující základ daně a odčitatelné položky činí pro zdaňovací období roku 2011 19 %. Další daní je daň z přidané hodnoty, jejíž základní sazba u zdanitelných plnění je ve výši 20 %, snížená sazba pak 10 %. Neodmyslitelně se zde musí zahrnout i daň silniční. Roční sazbu této daně určuje základem daně, buď zdvihový objem motoru v cm<sup>3</sup> u osobních automobilů s výjimkou osobních automobilů na elektrický pohon nebo součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů nebo největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav u ostatních vozidel. [28]

#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Oblast ekonomických vlivů působících na podniky vychází z ekonomické situace naší země a z hospodářské politiky státu. Na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. má z ekonomických faktorů vliv především trend hrubého domácího produktu, vývoj inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a sledování kurzu měn.

**Hrubý domácí produkt** tzv. HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty nově vytvořených statků a služeb v daném období na určitém území, tedy ve státě. Používá se pro stanovení a zhodnocení výkonnosti ekonomiky daného státu. Může být definován třemi způsoby, a to produkční metodou, výdajovou metodou a důchodovou metodou. [17]

Tabulka č. 4.1 Vývoj hrubého domácího produktu

Ukazatel	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>HDP</b> (v mld. Kč)	2 983,9	3 222,4	3 535,5	3 689,0	3 625,9	-
<b>HDP</b> (na 1 obyvatele)	291 561	313 868	342 494	353 701	345 601	-
<b>HDP</b> (v %)	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,4

Zdroj: Český statistický úřad. Makroekonomika. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>>.

**Inflace** se obvykle vyznačuje všeobecným růstem cenové hladiny v určitém čase. Statistické vyjádření inflace vychází z měření čistých cenových změn za pomoci indexů spotřebitelských cen. Tyto cenové indexy porovnávají úroveň cen zvoleného koše výrobků a služeb za dvě stanovené a srovnávané období. Váha, která se jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisuzuje, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností. Do spotřebního koše je zařazeno nepotravinářské i potravinářské zboží a služby. [18]

Informace o dosažené míře inflace jsou využívány pro zhodnocení mezd, důchodů a sociálních příjmů. V neposlední řadě se tyto informace využívají také v souvislosti s nájemními či jinými smlouvami, jež obsahují kontrolu původně dohodnutého finančního plnění závisující na vývoji inflace.

Míra inflace se vyjadřuje prostřednictvím přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vystihuje ji procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru 12-ti předchozích měsíců. [20]

Tabulka č. 4.2 Vývoj míry inflace

Ukazatel	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Míra inflace (v %)	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5
Meziroční vývoj inflace (v %)	2,2	1,7	5,4	3,6	1,0	2,3

Zdroj: Český statistický úřad. Makroekonomika. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>>.

Zjištění míry inflace je vhodné při úpravách nebo posuzování průměrných veličin, bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod. V případě zvýšení inflace existuje ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. nepsané pravidlo garance zvýšení mzdy zaměstnancům o hodnotu vývoje míry zvýšené inflace.

**Nezaměstnanost** je velkým a závažným problémem, který působí, jak na samotné potenciální pracovníky, tak i pro možné zaměstnavatele a v neposlední řadě i pro celou širokou společnost.

Za nezaměstnané se podle mezinárodní metodiky považují všechny osoby patnáctileté a starší, obvykle bydlící na sledovaném území, které v průběhu referenčního týdne souběžně splňovaly tyto **podmínky ILO**: [24]

- **byly bez práce** (tzn. nebyly v placeném zaměstnání, ani nebyly sebezaměstnané),

- **byly připraveny k nástupu do práce** (během referenčního období byly k dispozici okamžitě nebo nejpozději do 14 dnů pro výkon placeného zaměstnání nebo sebezaměstnání),
- **v průběhu posledních 4 týdnů hledaly aktivně práci** (prostřednictvím úřadu práce nebo soukromé zprostředkovatelny práce, přímo v podnicích, využíváním inzerce, podnikáním kroků pro založení vlastní firmy, podáním žádosti o pracovní povolení a licence nebo jiným způsobem), mezi nezaměstnané patří i osoby, které nehledají práci, protože ji již našly, ale nástup je stanoven na pozdější dobu.

Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení aplikovaných ve VŠPS. Ukazatel je konstruován podle metodiky Eurostatu vypracované na základě doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO). [24]

Míra dlouhodobé nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných jeden rok a déle na celkové pracovní síle (v procentech), kde v číselníku je počet nezaměstnaných jeden rok a déle a ve jmenovateli je celkový počet osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním plus celkový počet nezaměstnaných. [24]

Tabulka č. 4.3 Vývoj nezaměstnanosti

Ukazatel	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Obecná míra nezaměstnanosti</b> (v %)	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7
<b>Míra dlouhodobé nezaměstnanosti</b> (v %)	4,2	3,9	2,8	2,2	2,0

Zdroj: Český statistický úřad. Makroekonomika. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>>.

Rostoucí míra nezaměstnanosti vede ke zvýšení nabídky práce na trhu, tím dochází k situaci, kdy na jedno pracovní místo spadá větší počet uchazečů. V takovémto případě si

může potenciální zaměstnavatel lépe vybrat mezi jednotlivými uchazeči takového, který bude nejvíce odpovídat stanoveným požadavkům.

**Průměrná hrubá měsíční mzda** znázorňuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů, které přísluší jednomu zaměstnanci evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se obvykle zahrnují základní mzdy a platy, dále pak jsou mzdy tvořeny příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, různými odměnami, náhradami mezd a platů, odměnami za pracovní pohotovosti a jinými složkami, které byly v daném období zaměstnancům vyúčtovány k výplatě. Do mezd a platů se nezahrnují především náhrady mzdy nebo platu po dobu prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti placené zaměstnavatelem. [23]

Tabulka č. 4.4 Vývoj průměrných mezd

Ukazatel	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Průměrná hrubá nominální mzda</b> (v %)	5,0	6,6	7,2	7,8	4,0	-
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda</b> (v Kč)	18 344	19 546	20 957	22 593	23 488	23 951

Zdroj: Český statistický úřad. Makroekonomika. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>>.

Při růstu mezd je na trhu znázorněna značně vyšší kupní síla zákazníků a tedy i zvýšení poptávky po výrobcích i službách a v neposlední řadě se zvyšují náklady společnosti na vyplácení mezd zaměstnancům.

**Kurzy měn** jsou dalším ukazatelem, který ovlivňuje výkonnost podniku z hlediska ekonomických faktorů. Nejčastěji užívanými směnnými kurzy jsou kurz české koruny vůči euru a americkému dolaru.



Posílení kurzu domácí měny pro podnik znamená velké zlo, podnik tak v zahraničí nabízí výrobky nebo služby, které jsou pro zahraniční odběratele drahé, proto se zhoršuje i stav exportu zboží nebo služeb do zahraničí. Oproti tomu zahraniční výrobky a služby se stávají levnějšími.

Tabulka č. 4.5 **Měnové ukazatele**

Ukazatel	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>CZK/EUR</b> (v Kč)	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290
<b>CZK/USD</b> (v Kč)	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111

Zdroj: Český statistický úřad. Makroekonomika. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>>.

#### 4.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Vlivy, jež mohou působit jako sociálně-kulturní faktory v podnikatelském prostředí, jsou tvořeny strukturou společnosti a sociální skladbou obyvatelstva ve státě. Dále pak mohou být reprezentovány různými společenskými a kulturními zvyklostmi, tradicemi, náboženským vyznáním, filozofií, zájmy apod.

Nejpozorovanějšími vlivy těchto společenských faktorů jsou ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. především zvyky, tradice, obyčeje a životní styl. Dále se sleduje úroveň vzdělanosti, populační vývoj a věk.

Zajištění dobré a kvalitní životní úrovně pro jednotlivce, rodinu i celou společnost závisí na velkém počtu různých faktorů. K zabezpečení blahobytu je potřeba dostatek peněz, ale především i dobrý zdravotní stav. Pro získání určité představy o tom, jakou životní úroveň má země se využívá podíl HDP a počtu obyvatel. Ovšem pokud chceme srovnat životní úroveň s různými zeměmi, je potřeba přihlídnout k rozdílům kupní síly v dané zemi, protože v různých zemích lze koupit za stejný obnos odlišné množství zboží. Tyto rozdíly kupní síly

peněz se přemění na fiktivní měnu tzv. standard kupní síly (PPS), ta se vypočte pomocí ceny srovnatelného a reprezentativního koše zboží a služeb v každé zemi. PPS vylučuje cenové rozdíly mezi jednotlivými zeměmi. Při porovnání HDP na obyvatele podle standardů kupní síly, získáme odpovídající srovnání životní úrovně v různých zemích. [21]

Tabulka č. 4.6 Rozdělení zemí do skupin podle výše objemového indexu HDP na obyv.

Skupina zemí	HDP na obyvatele v PPS (EU27 = 100)	Země
s vysokým příjmem	120 a vyšší	Dánsko, Irsko, Island, Lucembursko, Nizozemsko, Norsko, Rakousko, Švédsko, Švýcarsko, USA
s vyšším středním příjmem	100 – 119	Belgie, Finsko, Francie, Itálie, Německo, Spojené království, Španělsko
s nižším středním příjmem	50 – 99	Česká republika, Estonsko, Chorvatsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Portugalsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko
s nízkým příjmem	méně než 50	Bulharsko, Makedonie, Rumunsko, Turecko

Zdroj: Český statistický úřad. Evropský srovnávací program. [online], 2011. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropsky\\_srovnavaci\\_program](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropsky_srovnavaci_program)>.

V České republice se životní úroveň pomalu přibližuje životní úrovni Evropské unie, ale v celkovém pořadí zemí se spíše drží na stále stejné pozici. Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. klade důraz na dlouholetou tradici a zvyklosti. Česká republika má příznivé klimatické a hlavně půdní podmínky pro pěstování sladovnického ječmene. Dobré jméno českého a moravského sladu ve světě zajišťuje vzdělanost a zkušenost českých a moravských sladařů. Zkušenosti jsou v tomto oboru hodně důležité. Mladí absolventi jak základních tak středních či vysokých škol tyto zkušenosti nemají a především jim chybí všeobecný rozhled.

Dalším ovlivňujícím vlivem sociálně-kulturního prostředí je průměrný věk obyvatelstva. Průměrný věk se znázorňuje jako aritmetický průměr věku všech jednotlivců ve zkoumané části populace. Čím je věkový průměr obyvatelstva vyšší, klade vyšší nároky na sociální zabezpečení. V podstatě se dá říci, že populace České republiky stárne. Ženy se průměrně dožívají vyššího věku než muži, postup stárnutí mužů je však v posledních letech dynamičtější. Ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. měli zaměstnanci v polovině 90. let okolo třiceti let, dnes o dvacet let více, průměrně okolo padesáti let.

#### **4.1.4 Technické a technologické faktory**

V prostředí technických a technologických faktorů působí vlivy především z oblasti inovací a technologických změn.

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. se snaží při své podnikatelské činnosti využívat stále nové technologie využitelné při produkci sladu, nové informační technologie, kvalitní software i hardware, moderní vybavení, a to hlavně kvůli rychlému morálnímu zastarávání strojů a zařízení. Aby společnost byla konkurenceschopná, je důležité nabízet produkty určité kvality, k tomu využívá především výborné vlastnosti nerezů. Těmito vlastnostmi je, že je snadno udržitelný v hygienické čistotě, odolný proti vlhkosti, vůči nepříteli ohleduplnému zacházení, prodlužuje technické zastarávání, apod.

Dalšími vlivy podnikatelského prostředí společnosti z technické a technologické oblasti je rozšiřování mechanizace a její zdokonalování, instalace sklopných lísek, plynofikace hvozdu, instalace přímého a nepřímého ohřevu na hvozdech. Dále pak ve sladovně Hodonice došlo k modernizaci výstavbou haly expedice a příjmu, rekonstrukcí vodního hospodářství, rekonstrukcí máčírny ječmene, rekonstrukcí dopravy zeleného sladu, rekonstrukcí nastírání sladu na hvozdech, opravou a izolací opláštění budovy klíčírny. Ve sladovnách Prostějov a Kroměříž se výrazně zlepšila produkce za pomoci montáže zahraničních technologií Lausmann, Seeger a Schmidt.

#### **4.1.5 Ekologické faktory**

Environmentální vlivy jsou bezesporu důležitou součástí podnikatelského prostředí, ovlivňují národní hospodářství i ekonomiku státu. Týkají se sledování ochrany životního prostředí a dodržování různých ekologických předpisů.

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. vlastní certifikaci systému životního prostředí – ISO 14001, jehož dokumentovaný systém řízení se stává nedílnou součástí systému řízení celé společnosti. Zajišťuje plnění legislativních požadavků v oblasti ochrany životního prostředí a současně přispívá ke snižování dopadů činností společnosti na životní prostředí. Za mírné vypouštění spalin do ovzduší platí společnost pravidelně poplatky. Předchází znečišťování odpadních vod při procesu namáčení sladového ječmene, a to za pomoci filtrů a čističek. Dodržuje zákona o ochraně přírody a krajiny, zákon o životním prostředí, zákon o chemických látkách, dále pak nařízení vlády o stanovení emisních limitů a dalších podmínek.

#### **4.1.6 Shrnutí PESTE analýzy**

Úkolem analýzy není jen zkoumání současné situace vlivů působících na vnější podnikatelské prostředí, ale jedná se i o prognózování budoucího stavu, což v dnešní době není zrovna snadnou záležitostí, a to proto, že se podnikatelské prostředí neustále mění, dochází k vývoji a k inovacím. Pro společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. je důležité, aby si stanovila určitý časový horizont, ve kterém se bude snažit získané údaje neustále monitorovat, zpracovávat a aktualizovat je.

PESTE analýza makropodnikatelského prostředí je významná pro seznámení se s okolním podnikatelským prostředím, dále je velmi vhodná pro identifikaci změn, vývoje a trendů. Napomáhá ke stanovení toho, jak bude podnik na jednotlivé vlivy těchto změn a trendů různých oblastí faktorů reagovat.

Politické faktory společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. bezprostředně neovlivňují. Větší moc na působení podnikatelské činnosti, mají faktory právní, tj. legislativní rámec, v kterém dochází k častým změnám a je nesporně nutné, aby tyto změny společnost neustále sledovala

a doplňovala je. Pokud by tak neučinila, mohly by ji za nedodržení zákonů a předpisů ohrozit negativní následky, a to ve formě pokut, častějších kontrol, apod. Do okruhu politicko-legislativních faktorů bezesporu patří i daňová politika, která společnost ovlivňuje např. z hlediska výše daně z přidané hodnoty. Rostoucí tendence DPH zapříčiňuje růst ceny produktu, což může společnost nepřímo ovlivnit, a to snížením spotřeby piva.

Dalším důležitým faktorem působícím na podnikatelské prostředí jsou ekonomické vlivy. Současná ekonomická situace, která je v dnešní době závislá především na spokojenosti s politickou situací a na důvěře vlády, výrazným způsobem ovlivňuje možný vývoj společnosti. Proto by situaci v ekonomické oblasti makropodnikatelského prostředí měla společnost brát v potaz a přizpůsobit této situaci svoji další strategii. Sledovanými hledisky v této oblasti byly trend hrubého domácího produktu, vývoj inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda a sledování změn měnových kurzů. Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. nejvíce ze všech těchto sledovaných faktorů a hledisek ovlivňuje snižující se trend hrubého domácího produktu, který zapříčiňuje, že lidé mají méně peněz a vybírají si, tak detailněji statky, které budou dále spotřebovávat. Druhým důležitým faktorem je vývoj inflace, a to z toho důvodu, že ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. se vyskytuje nepsané pravidlo záruky zvýšení mzdy zaměstnancům o hodnotu vývoje zvýšené inflace. Třetím významně ovlivňujícím faktorem v této oblasti jsou kurzy měn. Společnost Sladovny Soufflet ČR a. s. většinu produkce vyváží, proto oslabení domácí měny pro společnost je vhodnou situací.

Sociálně-kulturní faktory ovlivňují z vnějšího okolí podnikatelskou činnost společnosti strukturou a sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními tradicemi, zvyklostmi, mravy, obyčeji, náboženským vyznáním, filozofií, zájmy apod. Nejpozorovanějšími vlivy těchto společenských faktorů jsou ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. především zvyky a tradice, dále pak sleduje životní úroveň, styl, intenzitu a míru vzdělanosti, demografický vývoj a průměrný věk. V závislosti na sociálním prostředí České republiky je spotřeba piva velká, z tohoto důvodu se společnost nemusí bát o svou produkci. Pokud by v souvislosti se snížením HDP nebo kupř. zvýšením DPH měla spotřeba piva tendenci klesat, dá se předpokládat, že by obyvatelstvo přecházelo jen na levnější značky piva.

V pojetí konkurenceschopnosti je asi pro společnost nejdůležitější oblast technických a technologických faktorů, které představují inovační potenciál země a tempo růstu technologických změn. Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. při své produkci využívá stále nové technologie, nové informační technologie, kvalitní software i hardware, moderní vybavení. Společnost má v této oblasti konkurenční výhodu, protože konkurence na českém trhu nevyužívá ve své produkci sladu výborné vlastnosti nerezů.

Ekologické faktory patří dnes již nepostradatelně k oblasti vnějšího působení makropodnikatelského prostředí podnikatelské činnosti společnosti. Týkají se sledování a ochrany životního prostředí, ale také dodržování různých ekologických předpisů. Společnost vlastní certifikaci environmentální oblasti ISO 14001.

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je dalším často využívaným nástrojem analýzy vnějšího konkurenčního podnikatelského prostředí podniku. Vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Podle tohoto modelu závisí míra a hodnocení konkurence v odvětví na pěti základních konkurenčních silách, které se odlišují podle zjištěných informací v daném odvětví.

V jakémkoli odvětví bez vlivu na vyráběnou produkci jsou vytvořena určitá pravidla konkurenčního boje, a to v podobě pěti základních dynamických konkurenčních sil. Těmito konkurenčními silami jsou nově vstupující podniky, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, konkurence v odvětví.

### **4.2.1 Nově vstupující podniky**

Vstup potenciálního nového konkurenta do odvětví se zaměřením na výrobu sladu v České republice je významně ovlivněn silnou kapitálovou náročností, která představuje největší bariéru vstupu do odvětví. Finančně nejnáročnějšími položkami je zajištění technologií, strojů a výrobních zařízení, dále pak je třeba zvážit výši investovaných nákladů na koupi

pozemků, vodních vrtů, elektřiny, plynu, výstavby samotné sladovny, budovy sídla společnosti a mnoho dalších.

I kdyby se k tomu nějaký podnik odhodlal a měl by natolik silný kapitál, aby vstoupil do tohoto odvětví, existuje další řada překážek, na které musí být nově vstupující konkurent připraven. Je třeba zajistit si dodavatele ječmene a především odbyt, což je jak na domácím, tak i na zahraničním trhu dost obtížné, a to především kvůli již vybudovaným silným vztahům a kontaktům. Nově vstupující podniky musí brát ohled i na to, že potenciální odběratelé, tedy pivovary jsou ve většině případů nadnárodními celky, které mají již vybudované své vlastní distribuční cesty.

Přestože je v tomto oboru příliv nové konkurence hodně nepravděpodobný měla by společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. usilovat o udržení silné pozice na trhu a hlavně se snažit neustále pečovat o dobrý vztah se svými odběrateli.

#### **4.2.2 Nebezpečí substitučních výrobků**

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. nemá v oblasti svého podnikání s hrozbou substitučních výrobků problém.

Společnost nabízí jedinečný produkt, který u odběratelů, tedy v pivovarnictví nemá jiného zastoupení. Neexistuje surovina, která by mohla slad v pivu zcela nahradit. Při výrobě piva lze nahradit slad ječmenem, ale jen ve velmi malém poměru, asi devět ku jedné, tzn., že při výrobě piva nelze slad z minimálně 90 % nahradit jinou surovinou.

#### **4.2.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníky společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. jsou především tuzemští a zahraniční odběratelé sladu, kteří slad využívají pro další zpracování ve svých pivovarech. Dvě třetiny své produkce společnost vyváží do zahraničí to je asi 218 778,155 tun a jedna třetina se spotřebuje v tuzemských pivovarech cca 97 889, 845 tun, údaje se týkají období roků 2009 až 2010. [43]

**Nejvýznamnějšími odběrateli produkce sladu na českém trhu společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. jsou:**

- **Pivovary Staropramen, a. s.** – se značkami piva Staropramen, Braník, Velvet, Ostravar, Stella Artois, Belgické speciály (Hoegaarden White, Leffe Bruin), Sládkův Měšťan, Vratislav,
- **Heineken Česká republika, a. s.** – se značkami piva Krušovice, Starobrno, Březňák, Zlatý Bažant, Zlatopramen, Hostan, Louny, Dačický, Fríí, Speciály (Affligem, Baron Trenck, Edelweiss, Schöfferhofer, Clausthaler, Pivní pálenka – Bier Brand),
- **Budějovický Budvar, n. p.** – se značkami piva Budweiser Budvar, Budějovický Budvar, Bud Premier Select, Pardál Echt, Pardál, Carlsberg,
- **Plzeňský Prazdroj, a. s.** – se značkami piva Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Birell, Frisco, Pivní speciál Master,
- **Primátor, a. s.** – se značkami piva a limonád Primátor.

Tabulka č. 4.7 Nejvýznamnější odběratelé Sladoven Soufflet ČR, a. s. - v tuzemsku

Odběratel	v tunách	v %
Pivovary Staropramen, a. s.	36 135,50	36,91
Heineken Česká republika, a. s.	32 866,85	33,58
Budějovický Budvar, n. p.	17 994,38	18,38
Plzeňský Prazdroj, a. s.	3 835,00	3,92
Primátor, a. s.	1 842, 94	1,88
<b>Celkem</b>	<b>92 674,67</b>	<b>94,67</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. za rok 2009/2010

Vyjednávací síla odběratelů není nijak zvlášť významná, dynamická ani rozsáhlá. Tlak na cenu ze strany odběratelů je minimální, protože se jedná o nadnárodní společnosti. Lokální firmy jsou tak zahrnuty do globálních kontraktů.



Tabulka č. 4.8 Nejvýznamnější odběratelé Sladoven Soufflet ČR, a. s. - export

Odběratel	v tunách	v %
Kompania Piwowarska s. a.	67 423,30	30,82
Grupa Zywiec s. a.	42 593,50	19,47
Radeberger Gruppe KG	20 454,52	9,35
InBev UK Limited	20 046,00	9,16
Carlsberg groupe	16 132,48	7,37
Kirin Brewery Company, ltd.	11 250,30	5,14
<b>Celkem</b>	<b>177 900,10</b>	<b>81,32</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. za rok 2009/2010

Společnost vyrábí slad podle přání a potřeb zákazníka a tím se odlišuje od svých konkurentů. Provádí také kompletní servis s dodávkou a placením až na místě určení, tedy až při dodání v pivovare. Společnost nese veškeré logistické náklady spojené s přepravou sladu k jednotlivým odběratelům a do jejich pivovarů.

#### 4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Aby zásobování ječmene, hlavní suroviny potřebné k výrobě sladu, bylo neustále bezproblémové, plynulé a v určité jakosti, je zajišťováno společností Soufflet Agro, a. s. se sídlem v Prostějově, která je dceřinou společností Groupe Soufflet, která na českém trhu působí již od roku 2001 jako Sladovny Soufflet ČR, a. s.

Současná společnost Soufflet Agro, a. s. vznikla v červnu 2007 spojením společností Selekt, a. s. se sídlem v Praze, která se specializovala na osiva, dále Ga Agrochem a. s. se sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště, jež se orientovala na chemii a společností Soufflet Agro, a. s. se zaměřením na obchod. [41]

Soufflet Agro, a. s. se soustřeďuje na zemědělské obchodní aktivity všech společností skupiny. Přičemž její hlavní náplní je poskytování komplexního servisu v oblasti zemědělství, počínaje testováním odrůd polních plodin a technickým poradenstvím, přes dodávky osiv, pesticidů a hnojiv až po nákup sladovnického ječmene, ostatních obilovin pro potravinářské, krmné i energetické účely, řepky olejné, slunečnice, hrachu, kukuřice a jiných zemědělských komodit.

Cílem společnosti Soufflet Agro, a. s. je být zemědělcům spolehlivým partnerem, schopným nabídnout dlouhodobé obchodní vztahy na bázi vzájemného partnerství a prostřednictvím komplexních služeb, od zajištění potřebných vstupů do prvovýroby až po garanci odbytu sklizně za optimálních tržních podmínek. [41]

#### **4.2.5 Konkurence v odvětví**

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. konkurenční společnosti v odvětví téměř nepocítuje. Je to dáno především rozsahem kapacity vyráběné produkce, které menší konkurenti nemohou dosáhnout, protože k tomu nemají odpovídající technické a technologické vybavení.

##### **Další sladovny v odvětví:**

- Českomoravské sladovny, a. s. Jihlava,
- Drahotín Horňák – soukromá sladovna Castello,
- Ing. Karel Klusáček,
- Kouřimská sladovna a pivovar, s. r. o.,
- Moravamalt, s. r. o.,
- Rudolf, s. r. o.,
- Sladospol, s. r. o.,
- Sladovna, spol. s r. o.,
- Sladovna Bernard, a. s.,
- Sladovna Mšeno, s. r. o.,
- Sladovna a stáčírna Kralupy nad Vltavou, spol. s r. o.

Ovšem ve světě má společnost konkurenci o dost větší a silnější. Jsou jimi velké nadnárodní skupiny působící po celém světě např. Groupe Malteurop, Cargill, Incorporated, United Malt Holdings, Russky Solod, Supertime, Boortmalt Group, Joe White Maltings, Greencore Group, Cofco – Dalian, Rahr Malting. Groupe Soufflet mateřská skupina společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. se ve světě drží v konkurenčním boji na druhém místě, z hlediska rozsahu kapacity vyráběné produkce.

#### **4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

Provedením analýzy mezzopodnikatelského prostředí podle Porterovy teorie konkurenčních sil se objasňuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností v konkurenčním podnikatelském prostředí dané společnosti. V závislosti na rozboru řešení tohoto modelu se prochází a hodnotí konkurence v odvětví z hlediska jednotlivých kroků pěti základních konkurenčních sil, které se odlišují podle zjištěných informací v daném odvětví.

Těmito konkurenčními silami jsou nově vstupující podniky, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla zákazníků v tomto případě odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, konkurence v odvětví.

Hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů do odvětví se zaměřením na výrobu sladu v České republice je razantně ovlivněn velkou kapitálovou náročností, která představuje největší bariéru vstupu do odvětví. Přestože je v tomto oboru příliv nových potenciálních konkurentů velice nepravděpodobný, měla by společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. usilovat o udržení stávající silné pozice na trhu a především se neustále věnovat pečování o dobré vztahy se svými odběrateli.

Společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. nehrozí ohrožení nahrazováním novými substitučními výrobky, neexistuje totiž surovina, která by mohla slad v pivu zcela nahradit. Jedině, že by hlavní odběratelé nahrazovali 10 % suroviny sladu ječmenem.

Dohadovací schopnost odběratelů není významná ani silná. Tlak na cenu ze strany odběratelů je minimální, protože se jedná o nadnárodní společnosti. Společnost produkuje slad na přání zákazníka a tím získává konkurenční výhodu. Provádí celkový servis a služby spojené

s dodávkou i s placením až na místě určení, tedy až při dodání v pivovare. Společnost nese veškeré logistické náklady spojené s přepravou sladu k jednotlivým odběratelům až do jejich pivovarů.

Dodavatelem ječmene je společnost Soufflet Agro, a. s., která je sesterskou společností Sladoven Soufflet ČR, a. s. Zabezpečuje kvalitní strukturu suroviny ječmene na výrobu sladu, který požadují pivovary.

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. soupeření mezi stávajícími podniky na trhu v odvětví takřka nepociťuje. To je dáno především rozsahem kapacity vyráběné produkce, které menší konkurenti nemohou dosáhnout, protože k tomu nemají odpovídající technické a technologické vybavení.

### **4.3 SWOT analýza**

Metoda SWOT analýzy představuje jednoduchý nástroj sloužící k posouzení a hodnocení situace vnějších a vnitřních podmínek společnosti. Zaměřuje se především na charakteristiku zásadních faktorů ovlivňujících strategické postavení společnosti na trhu.

Pomocí této metody se provádí analýza silných a slabých stránek společnosti, kterou představuje interní rozbor podniku a v neposlední řadě také analýza příležitostí a hrozeb společnosti, jež je znázorněna externí analýzou společnosti. Všechny údaje ke zpracování byly zjištěny na základě rozhovoru s odborníkem z praxe a konzultací s vedením společnosti.

#### **4.3.1 Silné a slabé stránky společnosti**

Provedení a aplikace analýzy silných a slabých stránek se vztahuje k interní situaci ve společnosti. Hodnotí se zejména zdroje společnosti a jejich hlavní využití, celkové plnění cílů společnosti, apod.

Při zpracování SWOT analýzy je přesná formulace silných a slabých stránek společnosti často ovlivněna subjektivním zaujatým a jednostranným přístupem. Z tohoto důvodu je efektivnější provádět tuto analýzu na základě informací a konzultací odborníků z praxe.

Silné stránky se snaží společnost, co nejvíce maximalizovat. Využívá k tomu vlivy a oblasti, kterými si je společnost jistá, je v nich úspěšná a rozumí jim. Zjištěním těchto ukazatelů si společnost tvoří svou konkurenční výhodu, a také důležitou pozici na trhu. Při využití SWOT analýzy a určení silných stránek hodnotíme především schopnosti, dovednosti a potenciál společnosti. Předmětem zkoumání může být i hodnocení kvality pracovníků a vztahy ve společnosti.

Na rozdíl od silných stránek společnosti, pro slabé stránky platí opak, tedy minimalizace jejich vlivu na společnost. Tyto faktory ukazují, co společnost nezvládá, v jakém ohledu je efektivnost nízká. Často se jako slabá stránka identifikuje jistý nedostatek určité významné pro společnost důležité silné stránky.

#### **Silné stránky:**

- součást velké a úspěšné nadnárodní společnosti,
- silná a stabilizovaná pozice na trhu,
- individuální přístup ke každému odběrateli - schopnost úpravy sladu na přání odběratele,
- kladen důraz na kvalitu,
- využití špičkové technologie,
- spolehlivost vztahů s dodavateli i odběrateli,
- zavedena certifikace ISO 9001, 14001, OHSAS 18001,
- odbornost,
- tradice.

#### **Slabé stránky:**

- méně pružné rozhodování,
- nižší objem investic,
- morální zastarávání zařízení,
- vysoká míra administrativy,
- sezónnost pěstování hlavní suroviny pro výrobu.

### 4.3.2 Příležitosti a ohrožení společnosti

Příležitosti a ohrožení společnosti vyplývají z vnějšího podnikatelského prostředí, které na danou společnost působí prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Příležitosti se vymezují podle různých oborů podnikání odlišně. Stejně jako u silných stránek společnosti, tak i u příležitostí se společnost snaží o maximalizaci všech možných příležitostí tak, aby společnosti přinášely, co nejvíce možností jak dosáhnout odlišení se od možné konkurence. Této diferenciaci společnost dosáhne zkoumáním možností, které nabízí vnější podnikatelské okolí společnosti. Dále pro určení příležitostí se společnost zabývá neuspokojenými přáními a potřebami zákazníků, tedy odběratelů a v neposlední řadě inovacemi.

Neméně důležitou složkou metody analýzy SWOT je určení hrozeb společnosti. Jedná se o nepříznivé a negativně působící podmínky z vnějšího podnikatelského okolí společnosti. Situacemi, které jsou pro společnost ohrožující, identifikujeme jako překážky, nebezpečí neúspěchu, nebo v horším případě i úpadek. Z tohoto důvodu je potřeba, aby společnost hrozby neopomíjela a pokusila se na ně reagovat minimalizací.

#### **Příležitosti:**

- expanze na zahraniční trhy,
- vývoj a inovace technologií,
- využití odpadních surovin pro další ekologická zpracování,
- investiční pobídky a dotace,
- rozšíření nabízené produkce,
- zviditelnění se.

#### **Ohrožení:**

- zákony a právní regulace,
- zvýšení ceny energií,
- nesolventnost zákazníků,
- neúroda,
- ekonomická krize,
- zvyšující se nároky na jakost,

- míra nezaměstnanosti,
- nižší spotřeba piva,
- částečné nahrazení suroviny sladu.

#### **4.3.3 Shrnutí SWOT analýzy**

Společnost by se měla orientovat na získávání významných a pro společnost hodnotných vnitřních i vnějších informací. Měla by se tak pokusit omezit zjištěné slabé stránky, a to především méně pružné rozhodování, nižší objem investic a vysokou míru administrativy. Kvůli rychlejší zpětné reakci by společnost mohla lépe zorganizovat koloběh dokumentů a časové harmonogramy s mateřskou společností.

Dále by se společnost měla zaměřit na podporu a efektivní využití silných stránek. Přestože má dostatečně silnou pozici na českém trhu díky tomu, že je dceřinou společností, měla by se orientovat na využití špičkových technologií, klást důraz na kvalitu a individuálně přistupovat ke každému odběrateli zvlášť.

Společnost by měla brát ohled na příležitosti, které se v podnikatelském prostředí naskytanou a snažit se je aplikovat. Především by společnost měla využít možnou expanzi na zahraniční trhy. Mohla by se také zaměřit na využití dotací, které by společnost mohla využít např. pro vývoj a inovace technologií, morální opotřebení zařízení, nebo pro ekologické zpracování odpadních surovin.

V neposlední řadě by se společnost měla zaměřit na předcházení případným hrozbám a ohrožením z vnějšího okolí společnosti. Přestože na společnost působí ve většině případů taková ohrožení, která mají minimální možnost k jejich ovlivnění, jako je nižší spotřeba piva, neúroda, nesolventnost odběratelů, zvýšení ceny energií apod. měla by se společnost zaměřit na jejich eliminaci. Pouze tak může společnost dosáhnout a udržet si konkurenční výhody na trhu.

## 4.4 Podnikatelský potenciál

Cílem zpracování jednotlivých fází zjišťování a hodnocení podnikatelského potenciálu společnosti je nalezení efektivnosti, prosperity a rozvoje činností v rámci předmětu podnikání společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. Zpracování této metodologie projde třemi kroky, a to analytickou, syntetickou a projekční fází řešení.

### 4.4.1 Analytická fáze řešení

Analytická fáze je zahájena identifikací a charakteristikou hlavních, základních (produktivních a neproduktivních) a odvozených (dílčích) funkcí společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. individuálně pro roky 2010, 2011 a 2012. (viz Příloha č. 4)

Hlavní funkce společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. jsou stanoveny jako pivovarnictví a sladovnictví, druhou je pak poradenství a třetí hlavní funkce je identifikována jako ostatní nebo doplňková. Tyto hlavní funkce se pak člení na základní tzv. produktivní nebo naopak neproduktivní činnosti společnosti.

Základními funkcemi hlavní funkce pivovarnictví a sladovnictví společnosti jsou výroba krmiv a krmných směsí, skladování zboží a manipulace s nákladem, provoz vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, provoz dráhy – drážní vlečky, prodej, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a zprostředkování obchodu a služeb.

Druhá hlavní funkce je identifikována, jako funkce poradenství a jejími základními funkcemi je poradenství z oblasti technické činnosti oboru stavebnictví, testování, měření, analýzy a služby administrativní správy a organizačně hospodářské povahy, činnost účetních poradců, poradenství z oblasti informačních technologií, zpracování dat a správy sítí a další činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Třetí hlavní funkce označená jako ostatní, je tvořena doplňkovými činnostmi společnosti, jejíž základními funkcemi jsou reklamní činnost a marketing, propagace ve formě pořádání výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních akcí, dále pak pronájem a půjčování věcí movitých, zámečnictví, výroba, instalace a opravy elektrických strojů



a přístrojů. Odvozenými neboli dílčími funkcemi společnosti je poskytování všech těchto činností odběratelům, a to především právnickým osobám, tedy pivovarnickým společnostem, ale také fyzickým osobám a jiným subjektům.

Druhým krokem analytické fáze řešení je přiřazení potenciálů společnosti k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní funkce. Za každý rok zvlášť se určí potenciály společnosti k vnitřním funkcím, tzn. silné a slabé stránky společnosti a k vnějším funkcím, tj. příležitosti a ohrožení. V dalším kroku se uděluje váhy k jednotlivým funkcím a bodově se oceňují potenciály podle vytvořeného přehledu bodů, pro silné stránky a příležitosti ve stupnici od 0 do 4, tzn. od velmi slabé po vynikající a pro slabé stránky a ohrožení v intervalu od 0 do – 4 tzn. od střední až po extrémně slabé. (viz Příloha č. 5)

Tabulka č. 4.9 **Přehled bodového ohodnocení potenciálů**

<b>Bodové ohodnocení</b>			
<b>Silné stránky a příležitosti</b>		<b>Slabé stránky a ohrožení</b>	
<b>Bod</b>	<b>Popis</b>	<b>Bod</b>	<b>Popis</b>
0	velmi slabé	0	střední
1	slabé	-1	slabé
2	střední	-2	poměrně slabé
3	dobré	-3	velmi slabé
4	vynikající	-4	extrémně slabé

Zdroj: Vlastní zpracování

Při určování a hodnocení potenciálů společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s., se jako nejsilnější stránka jeví, že je společnost součástí velké nadnárodní skupiny Groupe Soufflet, a druhá která v podstatě souvisí s první stránkou, to je silná pozice na trhu. Za extrémně slabou stránku společnosti se považuje sezónnost pěstování hlavní suroviny pro výrobu sladu, a to ječmene. Nejlepší příležitostí je pak ekologické zpracování odpadu

a rozšíření kapacity produkce. Nejvíce společnost může ohrozit možná neúroda a nižší spotřeba piva.

Dalším krokem je výpočet absolutní a relativní hodnoty potenciálu společnosti pro rok 2010, 2011 a 2012. Provede se výpočet vektorového silového pole (VSP), celková orientace společnosti (GVSP) a relativní výpočet silového pole (ROSP). (viz Příloha č. 6)

#### **Rok 2010**

$$\text{VSP} = 29 + 39 + 39 + 29 - 4 - 15 - 15 - 37 - 26 - 15 - 15 = \mathbf{9}$$

$$\text{GVSP} = 29 + 39 + 39 + 29 + 4 + 15 + 15 + 37 + 26 + 15 + 15 = \mathbf{263}$$

$$\text{ROSP} = 9/263 = \mathbf{3,422 \%}$$

#### **Rok 2011**

$$\text{VSP} = 24 + 36 + 48 + 24 + 60 + 0 - 12 - 12 - 36 - 36 - 12 = \mathbf{84}$$

$$\text{GVSP} = 24 + 36 + 48 + 24 + 60 + 0 + 12 + 12 + 36 + 36 + 12 = \mathbf{300}$$

$$\text{ROSP} = 84/300 = \mathbf{28,000 \%}$$

#### **Rok 2012**

$$\text{VSP} = 36 + 49 + 49 + 36 + 62 - 3 - 16 - 16 - 42 - 29 - 3 = \mathbf{172}$$

$$\text{GVSP} = 36 + 49 + 49 + 36 + 62 + 3 + 16 + 16 + 42 + 29 + 3 = \mathbf{390}$$

$$\text{ROSP} = 172/390 = \mathbf{44,103 \%}$$

Hodnota výpočtů vektorového silového pole za jednotlivá léta vyšla kladná, což poukazuje na vyšší počet silných stránek a příležitostí nad slabými stránkami a ohroženími. Celková orientace společnosti i relativní výpočet silového pole má kladnou a rostoucí tendenci. Což znázorňuje příznivý pozitivní vývoj.

Posledním krokem v analytické části je propočet podmínky dynamiky celkového potenciálu za jednotlivé roky.

Tabulka č. 4.10 Podklady k výpočtu dynamiky potenciálu za rok 2010/2011

Rok	VSP	GVSP	ROSP
2010	9	263	3,422 %
2011	84	300	28,000 %

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{SPO} = \text{PC}_2 - \text{PC}_1 = 300 - 263 = 37$$

$$2 - (\text{SPO}/\text{PC}_1) = 2 - (37/263) = 1,859$$

$$\text{KPC} = \text{PC}_2/\text{PC}_1 = 300/263 = 1,141$$

$1,141 < 1,859$  ... podmínka dynamiky potenciálu není splněna

Tabulka č. 4.11 Podklady k výpočtu dynamiky potenciálu za rok 2011/2012

Rok	VSP	GVSP	ROSP
2011	84	300	28,000 %
2012	172	390	44,103 %

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{SPO} = \text{PC}_2 - \text{PC}_1 = 390 - 300 = 90$$

$$2 - (\text{SPO}/\text{PC}_1) = 2 - (90/300) = 1,7$$

$$\text{KPC} = \text{PC}_2/\text{PC}_1 = 390/300 = 1,3$$

$1,3 < 1,7$  ... podmínka dynamiky potenciálu není splněna

Při obou výpočtech dynamiky potenciálu nebylo dosaženo splnění podmínky dynamiky potenciálu, protože alternativní potenciál KPC byl v obou případech menší než  $2 - (\text{SPO}/\text{PC}_1)$ .

#### 4.4.2 Syntetická a synkretická fáze řešení

V syntetické a synkretické fázi řešení se nejdříve provádí výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce za jednotlivá období, dále se individuálně ocení vybrané potenciály ve funkci pro každý rok zvlášť. (viz Příloha č. 7)

Dalším krokem je vytvoření incidenční matice obsahující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, přičemž se jednotlivé potenciály uspořádávají od největší po nejmenší absolutní hodnoty sestupně. (viz Příloha č. 8)

Pro každé období zvlášť se sestrojí síťový diagram potenciálů, určí se kritická rozvojová a kritická obranná linie potenciálů, a po té jsou identifikovány počáteční, koncové a uzlové potenciály. (viz Příloha č. 9)

##### Rok 2010

Kritická rozvojová linie potenciálu:  $1(4) + 3(3) + 2(4) + 9(2) = 13$

Kritická obranná linie potenciálu:  $4(-4) + 10(-4) + 11(-3) + 9(2) = -9$

Nejvyšší možná linie potenciálu:  $4|-4| + 10|-4| + 11|-3| + 3|3| + 2|4| + 9|2| = 20$

V roce 2010 kritická rozvojová linie potenciálu má hodnotu 13, jde o nejvyšší relativní hodnotu, která byla získána výpočtem cest mezi uzly síťového diagramu pro rok 2010. Tato cesta je tvořena následujícími potenciály 1(4) součást nadnárodní společnosti, 3(3) spolehlivost obchodních vztahů, 2(4) silná pozice na trhu, 9(2) expanze na zahraniční trhy. Všechny činnosti jsou tvořeny silnými stránkami a příležitostmi. Na tyto činnosti by se měla společnost dále zaměřovat, rozvíjet je a zlepšovat.

Kritická obranná linie potenciálu má hodnotu - 9, jednotlivé uzly představují především činnosti představované slabými stránkami a ohroženími 4(-4) sezónnost pěstování suroviny, 10(-4) neúroda, 11(-3) nižší spotřeba piva a 9(2) expanze na zahraniční trhy, což zastupuje příležitost. Všem těmto činnostem by se společnost měla věnovat a snažit se je zdokonalovat.

Nejvyšší možná linie potenciálu společnosti dosahuje k tomuto roku hodnoty 20, je to vyjádřená nejvyšší možná hodnota za toto období v absolutním výpočtu. Je reprezentována

4|-4| sezónností pěstování hlavní suroviny, a to ječmene, 10|-4| neúrodou, 11|-3| nižší spotřebou piva, 3|3| spolehlivostí obchodních vztahů, 2|4| silnou pozicí na trhu a 9|2| expanzí na zahraniční trhy.

### **Rok 2011**

Kritická rozvojová linie potenciálu:  $1(4) + 5(-3) + 9(2) + 3(3) + 7(4) + 2(4) = 18$

Kritická obranná linie potenciálu:  $6(-3) + 9(2) + 2(4) = 3$

Nejvyšší možná linie potenciálu:  $1|4| + 5|-3| + 9|2| + 3|3| + 7|4| + 2|4| = 20$

Kritická rozvojová linie potenciálu za období roku 2011 má hodnotu 18. Tato cesta je tvořena potenciály z hodnot síťového diagramu pro toto období, a to 1(4) součást nadnárodní společnosti, 5(-3) méně pružné rozhodování, 9(2) inovace technologií, 3(3) špičková technologie, 7(4) rozšíření kapacity produkce, 2(4) silná pozice na trhu. Většina činností je tvořena silnými stránkami a příležitostmi. Na tyto činnosti by se měla společnost dále zaměřovat, rozvíjet je a zlepšovat. Slabé stránky se pokusit ovšem eliminovat.

Kritická obranná linie potenciálu drží hodnotu 3, jednotlivé uzly představují činnosti tvořené slabou stránkou, příležitostí a silnou stránkou, a to 6(-3) nižší objem investic, 9(2) inovace technologií, 2(4) silná pozice na trhu. Zmíněné činnosti by se společnost měla pokusit zdokonalovat.

Nejvyšší možná linie potenciálu společnosti dosahuje k tomuto roku opět hodnoty 20, je vyjádřena jako nejvyšší možná hodnota za toto období v absolutním výpočtu. Je reprezentována 1|4| součástí nadnárodní společnosti, 5|-3| méně pružným rozhodováním, 9|2| inovací technologií, 3|3| špičkovou technologií, 7|4| rozšířením kapacity produkce a 2|4| silnou pozicí na trhu.

### **Rok 2012**

Kritická rozvojová linie potenciálu:  $8(3) + 3(3) + 9(3) + 2(4) = 13$

Kritická obranná linie potenciálu:  $8(3) + 6(-3) + 7(4) = 4$

$$12(-3) + 3(3) + 2(4) = 4$$

Nejvyšší možná linie potenciálu:  $8|3| + 6|-3| + 3|3| + 9|3| + 2|4| = 16$

Kritická rozvojová linie potenciálu roku 2012 má hodnotu 13. Tato cesta je tvořena potenciály z hodnot síťového diagramu pro období tohoto roku, a je reprezentována uzly 8(3) investiční pobídky a dotace, 3(3) špičková technologie, 9(3) rozšíření kapacity produkce, 2(4) silná pozice na trhu. Činnosti jsou tvořeny silnými stránkami a příležitostmi. Na tyto činnosti by se měla společnost zaměřit, rozvíjet je a zlepšovat.

Kritická obranná linie potenciálu vyšla v hodnotě 4 ve dvou cestách. První cesta je tvořena uzly 8(3) investiční pobídky a dotace, 6(-3) nižší objem investic, 7(4) ekologické zpracování odpadu. Druhá cesta je reprezentována uzly 12(-3) zvyšující se nároky na jakost, 3(3) špičková technologie a 2(4) silná pozice na trhu.

Nejvyšší možná linie potenciálu společnosti se k tomuto roku snížila z hodnoty 20 na 16. Je tvořena uzly 8|3| investiční pobídky a dotace, 6|-3| nižší objem investic, 3|3| špičková technologie, 9|3| rozšíření kapacity produkce a 2|4| silná pozice na trhu.

#### **4.4.3 Projekční fáze řešení**

V projekční fázi řešení se na základě předchozích kroků v jednotlivých fázích odvozuje organizační struktura společnosti a zvažuje se, které činnosti by bylo možné a vhodné zajistit externě. U externích procesů se určí, které činnosti by měly být zajištěny standardně obchodně dodavatelsky a u kterých činností by bylo vhodné aplikovat principy synergického podnikání. U interních procesů lze určit a posoudit možnosti vnitřní konkurence, interní spolupráce a vnitřních podnikatelských jednotek. (*viz Příloha č. 10*)

Na základě provedených analýz pro společnost bude nejefektivnější dosavadní situace, a ta spočívá v tom, že veškeré hlavní, základní i odvozené funkce provádí sama a nevyužije k tomu možnosti outsourcingu. Společnosti by se externí spolupráce mohla vyplatit jen v případě doplňkových služeb, jako může být využití úklidových služeb nebo při subdodávkách zámečnických prací a oprav elektrického technického zařízení.

Další možností, která je k dispozici, je navrhnout společnosti možnost uplatnění synergického podnikání. Tato možnost se ovšem pro tuto společnost jeví neefektivní. Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. je dceřinou společností skupiny Groupe Soufflet, přední společnosti

v oblasti sladovnictví, působící ve Francii, Rusku, Polsku, České republice, Kazachstánu, Maďarsku, Rumunsku, Ukrajině a Srbsku.

Spolupráce ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. probíhá a to mezi jednotlivými provozovnami. Jde tedy o jakousi vnitřní spolupráci v rámci společnosti, která je bezesporu přínosná. Druhým příkladem spolupráce ve společnosti mohou být pevné, silné a přátelské vztahy s hlavními odběrateli a v neposlední řadě se sesterskou společností Soufflet Agro.

#### **4.4.4 Shrnutí podnikatelského potenciálu**

Cílem zpracování metodiky podnikatelského potenciálu společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. bylo zjištění potenciálů společnosti. Na základě výše řešených fází a jednotlivých kroků lze konstatovat, že společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. vlastní potenciál pro svůj další rozvoj.

Předností společnosti je poskytování kvalitního produktu vyráběného na několika pracovištích, ale především jde o fakt, že je společnost součástí skupiny Groupe Soufflet, díky níž může získávat i velké lukrativní odběratele.

Přestože má společnost silnou pozici na trhu bylo by vhodné, aby nadále své silné stránky, jako je individuální přístup ke každému odběrateli - schopnost úpravy sladu na přání odběratele, kladen důraz na kvalitu, využití špičkové technologie, spolehlivost vztahů s dodavateli i odběrateli, odbornost a tradice udržovat, pečovat o ně a především dále rozvíjet, neboť díky nim se odběratelé rádi vracejí a žádají opakovanou spolupráci. Taktéž by se měla snažit získávat určité výhody plynoucí z toho, že je součástí tak úspěšné skupiny, jako je Groupe Soufflet.

Naopak pozor by si společnost měla dávat na své slabé stránky a ohrožení, kterým by se měla snažit předcházet. Největší slabinou a ohrožením společnosti je bezpochyby sezónnost pěstování suroviny, neúroda nebo také nižší spotřeba piva. Ovšem negativně může společnost ovlivnit i to, že disponuje méně pružným rozhodováním, nižší objemem investic, morální zastarávání zařízení nebo třeba i zvýšení ceny energií.

Ve všech sledovaných letech (2010, 2011, 2012) byla hodnota vektorového silového pole kladná, tudíž ve společnosti převládaly silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a ohroženími. Dynamika potenciálu však nebyla splněna ani v jednom roce, neboť alternativní potenciál KPC byl vždy menší než  $[2-(SP_0/PC_0)]$ .

Ve společnosti není vhodné, aby pro některou ze svých služeb využila outsourcingu. Tato možnost by pro ni nebyla efektivní. Možná jen v případě externí spolupráce při využití úklidových služeb nebo při subdodávkách zámečnických prací a oprav elektrického technického zařízení. Uplatnění synergického podnikání ve společnosti není nutné, vzhledem k tomu, že je společnost součástí skupiny Groupe Soufflet. Uvnitř společnosti existuje jakási vnitřní spolupráce mezi jednotlivými provozovny společnosti.

#### **4. 5 Návrhy a doporučení**

Na základě provedených analýz zkoumající konkurenceschopnost společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s. lze konkurenční pozici společnosti na českém trhu shledat za velmi dobrou, stabilizovanou a silnou, a to především díky rozsahu kapacity vyráběné produkce, které menší konkurenti nemohou dosáhnout, protože nedisponují technickým a technologickým vybavením potřebným pro tak rozsáhlou produkci. Tuto pozici by se měla společnost snažit udržet a posilovat ji.

Z rozborů jednotlivých vlivů působících na makropodnikatelské prostředí společnosti neplyne bezprostředně zásadní a podstatný problém, který by bylo potřeba eliminovat. Většina řešení, přístupy a kroky společnosti ke zmíněným faktorům vnějšího prostředí společnosti jsou dostačující. Přesto bych společnosti navrhla několik změn a vylepšení, aby tak společnost eliminovala své slabé stránky, předcházela ohrožením, využívala své silné stránky a příležitosti, které se na trhu naskytnou.

Společnost je součástí velké a úspěšné nadnárodní společnosti, má vybudované přátelské vztahy s dodavateli i odběrateli. Ovšem díky tomu, že je dceřinou společností, se potýká s méně pružným rozhodováním a vysokou mírou administrativy. Bylo by vhodné, aby se společnost pokusila vyjednat vhodnější delegování pravomocí, aby tak předešla případným problémům se špatnou organizací práce.



Individuální přístup ke každému odběrateli přináší společnosti odlišení se od možné konkurence. Společnost při úpravách sladu na přání odběratele klade důraz na kvalitu, využívá špičkové technologie, má zavedenu certifikaci ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Přesto se společnost nevyhne morálnímu zastarávání zařízení, které je ovlivněno i nižším objemem investic, proto by bylo vhodné využívat investiční pobídky a dotace k zefektivnění a inovací technologií, k rozšíření nabízené produkce, ale především k vývoji v oblasti ekologie při využití odpadních surovin pro další ekologická zpracování.

Společnost by se také měla zaměřit na změnu oběhu dokumentů. Lepší zpracování časového harmonogramu koloběhu dokumentů by mohlo vést ke zlepšení a k rychlejší zpětné reakci od mateřské společnosti, což by vedlo k pružnějším reakcím ve společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s.

Společnost by měla využít jedinečnost svého nabízeného produktu a produkci sladu nejen udržovat, ale hlavně rozšiřovat, a to zviditelněním společnosti za pomoci propagačních materiálů na domácím i na zahraničním trhu.

Pokud si chce společnost i nadále udržet na českém trhu vůdčí pozici měla by předcházet ohrožením omezujícím společnost. Měla by splňovat všechny zákonné a právní povinnosti, uspokojovat zvyšující se nároky odběratelů na jakost, disponovat dostatečnými finančními prostředky k případným zvyšováním ceny energií a mít k dispozici prostředky pro vymahatelnost pohledávek od odběratelů. Na společnost ovšem působí i hrozby, které společnost nemůže lehce eliminovat. Takovými to ohroženími jsou neúroda, nižší spotřeba piva, nebo částečné nahrazení suroviny sladu.

Pro společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. by byla vhodná i možnost využití outsourcingu, ale efektivně jen v případě tzv. doplňkových služeb, jako jsou např. úklidové služby, subdodávky zámečnických prací, nebo oprav elektrického a technického zařízení společnosti.

Další možností, která je pro společnost k dispozici, je navrhnout možnost uplatnění synergického podnikání. Tato možnost se ovšem pro tuto společnost jeví neúčinnou, a to z toho důvodu, že společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. je dceřinou společností skupiny Groupe Soufflet, přední skupiny v oblasti sladovnictví, působící ve velké části Evropy. Má již pevně vytvořené vztahy s dodavateli i s odběrateli. Ovšem pokud by se společnost chtěla

o tuto problematiku zajímat, měla by využít formy klastrů, a to buď v podobě pivovarského klastru, kde se provádí podpora rozvoje produkce českého piva vyráběného tradičními postupy. Dále je možnost zabývat se např. klastrem vodárenských technologií při spolupráci s čističkami, nebo pro obecní účely spolupráce s krajem. V oblasti sladovnictví se dá zabývat i výzkumnými a technologickými činnostmi. Nicméně, i kdyby se společnost nerozhodla využít synergického podnikání v jisté formě klastrů, je velmi pravděpodobné, že si svou silnou pozici na českém trhu i tak udrží.

## 5 Závěr

V dnešním rychle se měnícím konkurenčním prostředí je zcela nezbytné, aby podnikatel využíval veškeré své vrozené i získané schopnosti, dovednosti a potenciál, aby v konkurenčním boji obstál lépe než ostatní. Podniky si takovouto konkurenční výhodu mohou vytvořit z mnoha odlišných faktorů v různých oblastech.

Cílem diplomové práce bylo teoretické vymezení problematiky konkurenceschopnosti společnosti a jejich vybraných metod prakticky aplikovaných na společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. Dílčím záměrem zpracování diplomové práce bylo zjištění tržní pozice, efektivnosti funkcí a potenciálu společnosti. Dále pak po shrnutí výsledků analýzy a následného zhodnocení, navrhnout případné efektivní změny, které by mohli napomoci ke zlepšení situace ve zkoumané oblasti trhu.

V první části byla provedena charakteristika, popis a vymezení pojmů konkurence, konkurenceschopnost, konkurenceschopnost jako potenciál, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí. V druhé části byla vypracována charakteristika profilu společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s., kde je zmíněna historie, základní údaje, charakteristika produkce a statistické ekonomické údaje o společnosti. Třetí část představuje aplikaci zvolených metod analýzy. Byla provedena PEST analýza, kdy byly zkoumány vlivy jednotlivých faktorů na společnost. Těmito faktory jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické vlivy. Dále byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde byly postupně rozebrány části týkající se stávající konkurence v odvětví, hrozby potenciálních nových konkurentů a nových substitutů a dohadovací schopnosti dodavatelů a kupujících. Další zpracovanou metodou byla SWOT analýza, pomocí níž byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Dalším zaměřením bylo zjištění, zda společnost disponuje potenciálem a v jaké výši. V souvislosti s realizováním všech metod byl proveden také monitoring a pasportizace.

Společnost Sladovny Soufflet ČR, a. s. má na českém trhu velmi silnou a dominantní pozici, proto je schopna obstát se svým nabízeným v podstatě těžce nahraditelným produktem v podnikatelském prostředí, jejíž faktory ji ovlivňují, jak ze vnitř, tak i z vnějšku v mírném konkurenčním prostředí společnosti. Její konkurenční výhoda spočívá především v potenciálu

jejich silných stránek, a to že je součástí velké a úspěšné nadnárodní skupiny, přistupuje ke každému odběrateli individuálně, je schopna upravit slad na přání odběratele, klade důraz na kvalitu a využití špičkové technologie. Díky tomu, že je součástí nadnárodní společnosti disponuje spolehlivými vztahy s odběrateli, má zavedenu certifikaci ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 a v neposlední řadě má v naší zemi dlouholetou tradici, což je velkým pozitivním faktorem. I přes kladný potenciál společnosti nebyla podmínka dynamiky potenciálu splněna ani v jednom období, z tohoto důvodu lze říci, že se společnost musí nadále snažit svůj potenciál využívat efektivněji.

## Seznam použité literatury

### Bibliografické citace monografických publikací

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [3] KIERNAN, M. J. [z angl. přel. Škápová H.] *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
- [4] KOŠTURIK, J.; CHAL, J. *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Comuter Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [5] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [6] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [7] MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání a podnik B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2006. 161 s. ISBN 80-86764-54-0.
- [8] PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

- [9] PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: Free Press, 1985. xviii, 557 s. ISBN 0-02-925090-0.
- [10] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [11] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [12] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

#### **Bibliografické citace elektronických zdrojů**

- [13] Budějovický Budvar národní podnik. Naše nabídka. [online], 2008. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://budweiser-budvar.cz/produkty/nase-nabidka.html>>.
- [14] Czech Engineering. Použití matice SWOT. [online], 2005. [cit. 2011-02-17]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.czech-engineering.com/management/6.html>>.
- [15] Česká republika. Rozloha České republiky. [online], 2010. [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.czech.cz/cz/66930-rozloha-ceske-republiky>>.
- [16] Český statistický úřad. Evropský srovnávací program. [online], 2011. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropsky\\_srovnavaci\\_program](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropsky_srovnavaci_program)>.

- [17] Český statistický úřad. Hrubý domácí produkt. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp))>.
- [18] Český statistický úřad. Když se řekne inflace. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace#1](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace#1)>.
- [19] Český statistický úřad. Makroekonomika. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-5>>.
- [20] Český statistický úřad. Míra inflace. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [21] Český statistický úřad. Naděje na dožití a průměrný věk. [online], 2011. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nadeje\\_doziti\\_a\\_prumerny\\_vek](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nadeje_doziti_a_prumerny_vek)>.
- [22] Český statistický úřad. Obyvatelstvo. [online], 2011. [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)>.
- [23] Český statistický úřad. Průměrná mzda. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_m](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m)>.
- [24] Český statistický úřad. Zaměstnanost a nezaměstnanost. [online], 2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam\\_vsps](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_vsps)>.
- [25] Evropa. Životní úroveň. [online], 2011. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW:  
<[http://europa.eu/abc/keyfigures/qualityoflife/index\\_cs.htm](http://europa.eu/abc/keyfigures/qualityoflife/index_cs.htm)>.

- [26] Heineken Česká republika. Produkty. [online], 2009-2010. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/produkty>>.
- [27] Justice. Sbírka listin. [online], 2011. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=700000552&sysinf.klic=3ce570f378347b19ed970687fcb59fc5&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4093&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=13.03.2011>>.
- [28] Kurzy. Daně a daňová přiznání. [online], 2010-2011. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/>>.
- [29] Ministerstvo dopravy. Statistika dopravy. [online], 2011. [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.mdcz.cz/cs/default.htm>>.
- [30] Pivovary Staropramen. Naše značky. [online], 2011. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.pivovary-staropramen.cz/web/znacky/staropramen>>.
- [31] Plzeňský prazdroj. [online], 2010. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.prazdroj.cz/>>.
- [32] Primátor. [online], 2011. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.primator.cz/>>.
- [33] Seminář z geografie. Česká republika. [online], 2007. [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.geografie.unas.cz/cr/cruvod.php>>.



- [34] Sladovny Soufflet ČR. O společnosti. [online], 2004-2010. [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.slad.cz/ospolecnosti.php>>.
- [35] Sladovny Soufflet ČR. Sladovny. [online], 2004-2010. [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.slad.cz/slادovny.php>>.
- [36] Sladovny Soufflet ČR. Technický servis. [online], 2004-2010. [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.slad.cz/tech\\_servis.php](http://www.slad.cz/tech_servis.php)>.
- [37] Sladovny Soufflet ČR. Vyráběné druhy sladů. [online], 2004-2010. [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.slad.cz/vyrobky.php>>.
- [38] Slovník online. Slovník cizích slov. [online]. [cit. 2011-02-09]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.online-slovník.cz/slovník-cizich-slov/konkurence>>.
- [39] Slovník online. Slovník cizích slov. [online]. [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.online-slovník.cz/slovník-cizich-slov/konkurenceschopnost>>.
- [40] Slovník online. Slovník cizích slov. [online]. [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.online-slovník.cz/slovník-cizich-slov/potencial>>.
- [41] Soufflet Agro. O společnosti. [online], 2009. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.soufflet-agro.cz/clanky/menu/o-spolecnosti/>>.
- [42] Středoevropské centrum pro finance a management. SWOT analýza. [online], 2005-2009. [cit. 2011-02-17]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>.

**Ostatní citace**

[43] Interní materiály a zdroje společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s.



## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
Bc.	bakalář
cca	cirka - přibližně
cit.	citováno
cm <sup>3</sup>	centimetr krychlový
CRM	Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky
CZK	Koruna česká
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	European Union – Evropská unie
EUR	Euro
GVSP	globální váha silového pole
HDP	hrubý domácí produkt
hod.	hodina
http	Hypertext Transfer Protocol – internetový protokol
IČ	identifikační číslo
IDINMOSU	název metody – zkratky slov – identita, integrita, mobilita a suverenita
ILO	International Labour Organization - Mezinárodní organizace práce
Ing.	inženýr
ISBN	International Standard Book Number – Mezinárodní standardní číslo knihy
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normy
IT	informační technologie
KCP	relativní celkový potenciál
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
km <sup>2</sup>	kilometr čtvereční

kol.	kolektiv
kupř.	kupříkladu
ltd.	Limited Company – společnost s ručením omezeným
měs.	měsíc
mld.	miliarda
mzd.	mzdové
n. p.	národní podnik
např.	například
odd.	oddělení
OHSAS	Occupational Health and Safety – Bezpečnost a ochrana zdraví
PC	celkový potenciál
pers.	personální
PEST	název analýzy – zkratka slov – politické, ekonomické, sociální, technologické
PESTE	název analýzy – zkratka slov – politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické
PESTLE	název analýzy – zkratky slov – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
Ph.D.	doktor
PPS	Purchasing Power Standard – standard kupní síly
přel.	přeložil
PSČ	poštovní směrovací číslo
ROSP	relativní výpočet silového pole
resp.	respektive
s.	strana
Sb.	sbírka
SLEPT	název analýzy – zkratka slov – sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické
SP	stabilizovaný potenciál
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
STEEP	název analýzy – zkratka slov – sociální, technologické, ekonomické, environmentální, politické
STEP	název analýzy – zkratka slov – sociální, technologické, ekonomické, politické
SWOT	název metody – zkratky anglických názvů – strenghts, weaknesses, opportunities, threats

t	tuna
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
U	účelný potenciál
UK	United Kingdom – Velká Británie
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – Organizace OSN pro vzdělávání, vědu a kulturu
USD	U. S. Dollar – americký dolar
VaK	vodovody a kanalizace
VP	vynaložený potenciál
VSP	vektorové silové pole
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
VŠPS	výběrové šetření pracovních sil
vyd.	vydání
www	World Wide Web – celosvětová síť

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomového práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít své dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ořechová 3028  
767 01 KROMĚŘÍŽ

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organizační struktura Sladovny Soufflet ČR, a. s.

Příloha č. 2 – Pasportizace podnikatelského prostředí společnosti Sladovny Soufflet ČR, a. s.

Příloha č. 3 – Vymezení jednotlivých vyráběných druhů sladů

Příloha č. 4 – Rozčlenění funkcí na hlavní a vedlejší pro rok 2010-2012

Příloha č. 5 – Přiřazení a bodové ocenění potenciálů společnosti k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní

Příloha č. 6 – Hodnocení za jednotlivé roky

Příloha č. 7 – Výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro jednotlivé roky

Příloha č. 8 – Incidenční matice pro jednotlivá období

Příloha č. 9 – Síťové diagramy a výpočty linie potenciálů pro jednotlivá období

Příloha č. 10 – Návrh organizační struktury společnosti